

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

VZDĚLÁVÁNÍ TEAM LEADERŮ V ORGANIZACI XY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika/Sociologie

Autor: Tereza Šimíčková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jelena Petrucijová, CSc.

Olomouc 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: „Vzdělávání team leaderů v organizaci XY“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 11. 3. 2022

Podpis

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat především doc. PhDr. Jeleně Petrucijové, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, čas, vstřícnost a cenné rady, které mi při zpracovávání této práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat vedení organizace XY, které se mnou navázalo spolupráci a umožnilo získání potřebných informací pro napsání této bakalářské práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	<i>Tereza Šimíčková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika/Sociologie.</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Jelena Petrucijová, CSc.
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	Vzdělávání team leaderů v organizaci XY
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se věnuje vzdělávání team leaderů v anonymní organizaci XY. Cílem práce je provést analýzu fází současného stavu vzdělávání zaměstnanců (team leaderů) – analýzu a identifikaci potřeb, plánování, realizaci, evaluaci a rešerši metod vzdělávání v konkrétní anonymní organizaci XY. První část práce se zaměřuje na teoretické poznatky, ze kterých vychází druhá, výzkumná část. Ta se věnuje analýze systému vzdělávání v organizaci XY. Na základě výsledků analýzy v organizaci XY směřuje práce k identifikaci slabých stránek vzdělávání a návrhu na jejich zlepšení.
Klíčová slova:	Organizace, rozvoj, team leader, vzdělávací plán, vzdělávání, zaměstnanec
Title of Thesis:	Education of teamleaders in the organization XY

Annotation:	<p>This bachelor thesis deals with the education of teamleaders in the anonymous organization XY. The aim of the work is to analyze the current state of education of employees (teamleaders) – analysis and identification of needs, planning, implementation, evaluation in a specific organization XY and also to search for methods of training in this organization. The first part of the thesis focuses on the theoretical knowledge on which the second, research part is based. It deals with the analysis of the education system in the organization XY. Based on the results of the analysis in the organization XY, the text identifies the shortcomings/weaknesses of education and a proposal to improve them.</p>
Keywords:	Development, education, employer, organization, team leader, training programme
Názvy příloh vázaných v práci:	Seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru
Počet literatury a zdrojů:	33
Rozsah práce:	72 s. (101 456 znaků s mezerami)

OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
	ANOTACE	4
	OBSAH	6
	ÚVOD	8
	TEORETICKÁ ČÁST	9
1	Terminologická východiska	10
	1.1 Personální politika organizace	10
	1.2 Vzdělávání zaměstnanců	14
2	Systematické vzdělávání zaměstnanců	16
	2.1 Identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání.....	18
	2.2 Plánování vzdělávání	23
	2.3 Realizace vzdělávání	26
	2.4 Evaluace (hodnocení) výsledků vzdělávání	28
3	Metody vzdělávání v organizaci	32
	3.1 Vzdělávání na pracovišti (interní vzdělávání).....	32
	3.2 Vzdělávání mimo pracoviště (externí vzdělávání)	36
	VÝZKUMNÁ ČÁST	42
4	Cíl a metodologie práce	43
	4.1 Výzkumný problém, výzkumné otázky	43
	4.2 Výzkumný design a sběr dat.....	44
	4.3 Výběr organizace.....	45
5	Organizace XY	46
	5.1 Profil a mise organizace XY	46
	5.2 Vize organizace XY	47
	5.3 Struktura organizace XY	48
6	Systém vzdělávání v organizaci XY	50
	6.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	51
	6.2 Plánování a realizace vzdělávání.....	54
	6.2.1 Metody vzdělávání v organizaci XY.....	59
	6.3 Evaluace vzdělávání	60

7	Návrh na optimalizaci stávajícího systému vzdělávání	63
	ZÁVĚR.....	66
	LITERATURA A ZDROJE.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	PŘÍLOHY	72

ÚVOD

Využívání lidského potenciálu ve firmách nabírá v dnešní době kvůli stálému nárůstu konkurence a orientace na výkon na významnosti. Ve všech sférách podnikání se zvyšuje tlak na produktivitu a také vůle být o krok před konkurencí. Je proto důležité věnovat se lidskému potenciálu ve všech typech organizací, jelikož lidské zdroje jsou to nejcennější, co organizace mají. Vzdělávání se stalo součástí personální politiky firem, kde je zaměstnanec středobodem zájmu a jeho kompetence nevzrůstá jen dosaženým vzděláním, ale i postupným vzděláváním ve firmě. Vzdělávání a další rozvoj ve firmách je nástroj, díky kterému se zaměstnanci mohou rozhodnout, zdali chtějí pracovat právě pro tuto společnost nebo pro jinou, která tyto možnosti nenabízí.

Vzdělávání ve firmách může zvyšovat výkon a konkurenceschopnost. I přesto, že vzdělávání v organizaci každý zaměstnanec nevyhledává, je třeba ho uzpůsobit jednotlivým potřebám zaměstnanců, a to jak časově, tak finančně.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků provést analýzu současného stavu vzdělávání zaměstnanců, konkrétně pozice team leaderů, zahrnující fáze analýzy a identifikace potřeb, plánování, realizaci, evaluaci a rešerši metod vzdělávání v konkrétní anonymní organizaci XY. Na základě výsledků analýzy navrhnout možná zlepšení. Tato práce se orientuje na organizaci v podnikové sféře. Pro tuto práci byla vybrána anonymní firma XY.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretické, která se věnuje teoretickým poznatkům – terminologickým východiskům a praktické (výzkumné), která prezentuje výzkum, který probíhal přímo ve vybraném podniku v návaznosti na teoretickou část.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TERMINOLOGICKÁ VÝCHODISKA

Každá organizace má své vize, mise a lidské zdroje, jejichž řízení pomáhá k plnění cílů organizace. Je velmi důležité, jak spolu cíle a zaměstnanci sounáleží. Aby bylo možné lépe porozumět tématu „Vzdělávání team leaderů“, kterému se tato práce věnuje, je třeba vymezit a rozvést základní teoretické pojmy, se kterými bude nadále pracováno. Nejprve bude uveden pojem personální politika. Následně vzdělávání zaměstnanců jako nedílná součást personální politiky. V této práci jsou použity tato synonyma pro označení: pracovník – zaměstnanec, firma – organizace – společnost.

1.1 Personální politika organizace

V této podkapitole se vymezuje pojem personální politika jako nedílná součást organizace, a pak dále s ním spojené pojmy jako lidský kapitál, lidské zdroje a jejich řízení, firemní prostředí a kultura, které s personální politikou organizace úzce souvisí.

Aby byl podnik úspěšný, je velmi důležité, aby měl přesně stanovenou svou strategii – vize a mise, kde uvádí postavení organizace, předmět svého podnikání, místo na trhu, vnější vlivy, kterým je třeba se postavit, silné a slabé stránky. Na začátek je důležité vymezit pojem **personální politika**, která se stará o pracovní podmínky, motivaci zaměstnanců organizace a zvyšování jejich kvalifikace. Jsou to stabilní pravidla, která v dané organizaci platí, a kterými jsou dosahovány cíle a je

tvořena strategie podniku. Každý člověk pracující v organizaci, je nositelem určitých zdrojů (předpokladů k úspěšné práci) a disponuje neměnnými vlastnostmi, které mohou být brány v úvahu při přijetí do práce, ale poté už mohou být jen akceptovány, využívány a poznávány (Plamínek, 2009, s. 97). Obecnou úlohou personální politiky je umožnit společnosti, aby dosáhla svých cílů způsobem, že dává impulsy, intervenuje a poskytuje podporu a vedení ve všech otázkách týkajících se jejich pracovníků (Armstrong, 1999, s. 64). Ve velkých organizacích je personální politika zaštiťována personálními odděleními, v malých – personalistou. Hlavním úkolem personalistů v organizaci je poskytování pomoci v oblastech souvisejících s řízením lidských zdrojů. Personalisté se především podílejí na tvorbě prostředí, které zvyšuje zájem jednotlivců tím, že jim dává možnost, aby co nejlépe použili své schopnosti, uspokojili své potřeby, zhodnotili svůj potenciál, a to jak ve svém vlastním zájmu, tak v zájmu celé společnosti (Armstrong, Taylor, 2015, s. 214). Soudobá role personalistů se čím dál tím více zaměřuje podnikatelsky, což znamená, že personalisté ještě více přispívají k získání stálé konkurenční výhody organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 215). Výkonnou částí personální politiky jsou **personální činnosti**. Podle Koubka mezi personální činnosti patří analýza a tvorba pracovních míst, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, personální plánování, hodnocení pracovníků, odměňování, zařazování pracovníků do pracovního procesu, ukončování pracovního poměru, rozvoj pracovníků a podnikové vzdělávání, péče o pracovníky, pracovní vztahy a personální informační systém (Koubek, 2003, s. 20-21). Každá organizace, bez ohledu na to, zda je malá či velká, by měla mít promyšlené a přichystané pojetí personálních činností, a měla by být připravena v jakoukoliv dobu činnost provést. Součástí personální politiky je lidský kapitál a lidské zdroje. **Lidský kapitál** je souhrnem všech dovedností, znalostí, zkušeností a schopností daného jedince. Může zde patřit například to, že personalista přijme správnou osobu do organizace.

Zároveň lidský kapitál zvyšuje využitelnost předností člověka za účelem zisku a úspěchu organizace. Lidský kapitál je nejdůležitější složkou v projevu tržní hodnoty podniku (Armstrong, Taylor, 2015, s. 366). Naproti tomu **lidské zdroje** nejsou lidé, ale potenciál, který každý jedinec má, a který může využívat k vykonávání práce (Plamínek, 2014, s. 19). Skrze lidské zdroje se v organizacích dosahuje sounáležitosti a plní se vize a mise. „Lidské zdroje znamenají pro organizaci ten nejcennější a také nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě organizace“ (Koubek, 2009, s. 13). K tomu, aby byly lidské zdroje vedeny k výkonu, je třeba je řídit. **Řízení lidských zdrojů** je řešení, při kterém se podniková organizace věnuje strategickému rozvoji zaměstnanců, kdy náhrada zaměstnance je velmi složitá a vyplatí se rozvoji věnovat čas. Podle Armstronga a Taylora se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí s řízením a zaměstnáváním lidí v organizacích (Armstrong, Taylor, 2015, s. 45). Zahrnuje mnoho různých činností zabývajících se například náborem a přijímáním zaměstnanců, starostí o firemní kulturu, řízením zaměstnanců a také vyplácením mezd. Řízení lidských zdrojů je podnikatelsky zaměřená filozofie, která se ve své podstatě týká řízení lidí za účelem získání konkurenční výhody (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41). Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří přispívat k rozvoji kultury orientované na cíl vysokého výkonu, podporovat dosažení strategických cílů společnosti tvorbou a uplatňováním strategií lidských zdrojů podle strategií organizace, získávat organizaci kvalifikované, talentované a spolehlivé lidi, usilovat o vytváření kladných pracovních vztahů a vyvolání vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem a v neposlední řadě podporovat prosazení etického přístupu k řízení zaměstnanců organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 48).

Dosahování výkonů zaměstnanců v organizaci a toho, jak se v ní zaměstnanci cítí, závisí na firemní kultuře a firemním prostředí. **Firemní**

kultura je to, jak lidé v organizaci pracují, jak fungují a komunikují. Obsah kultury organizace představuje základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci (tedy to, jaká konkrétní přesvědčení, jaké konkrétní hodnoty a jaké normy chování jsou v organizaci sdíleny), navenek manifestované prostřednictvím chování. Stejně jako každá osobnost je jedinečná, tak i kultura každé firmy je jedinečná díky těm, kteří ji tvoří. Péče o firemní kulturu pozitivně ovlivňuje lidi k práci, což vede k nenahraditelnosti a zlepšování jejich dovedností nebo k novým nápadům (Lukášová, 2010, s. 33). Naproti firemní kultuře existuje **firemní prostředí**, které se dělí na vnější a vnitřní. Vnější prostředí je to, co firmu ovlivňuje zvenku. Do vnějšího prostředí podle Bartoňkové patří sociální (demografické) a technologické prostředí (Bartoňková, 2010, s. 24). Sociálního prostředí se týkají například změny v demografickém složení pracovní síly. V některých organizacích (v častých případech v nadnárodních korporacích) se má za to, že demografické údaje jsou tak významné, že se společností vyplatí zajistit si vlastní demografy (Bartoňková, 2010, s. 24). I přesto, že k demografickým změnám dochází velmi pomalu, mohou mít na organizaci a speciálně na chod personálního oddělení velký vliv. Naproti tomu technologické prostředí má mnohdy ústřední dopad na strategické cíle organizace, jelikož podléhá rychlému vývoji a je potřeba se neustále přizpůsobovat novým pokrokům technologií. Vnitřní prostředí se týká procesů a prostředků dané organizace. Jde o to, jak organizace funguje uvnitř. Pokud jde o firemní vzdělávání, existují dvě základní východiska pro efektivní fungování ve firemním prostředí. Jsou to provázanost a existence podnikové strategie a politiky, strategie řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců, kde patří také návaznost na ostatní kroky (například tvorba vzdělávacích plánů) a druhým východiskem je tvorba institucionálních a organizačních předpokladů vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 27).

1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Tato práce se věnuje tématu vzdělávání zaměstnanců, konkrétně pozice team leaderů. Po termínech týkajících se personální politiky je třeba popsat a pochopit koncept samotného vzdělávání, celoživotního vzdělávání, a nakonec i firemního vzdělávání, které bývá považováno za dílčí součást celoživotního vzdělávání.

Vzdělávání je proces, který napomáhá učení, kdy si jedinec osvojuje nové poznatky, znalosti a dovednosti. Používá se také pro označení jakéhokoliv procesu zahrnujícího umožnění záměrného učení jedince ze strany vzdělavatelů. Tento proces nikdy nekončí a probíhá po celý život člověka. Jako součást vzdělávání se bere celoživotní vzdělávání. **Celoživotní vzdělávání** je umožněno každému bez rozdílu věku. Patří do něj každé studium jedince, který je v centru pozornosti, včetně firemního, kdy si během života jedinec osvojuje dovednosti, znalosti nebo praktické činnosti. Uskutečňuje se formální (organizovanou) nebo neformální (individuální) formou, kdy se formální vzdělávání provádí ve školách nebo vzdělávacích institucích a neformální formou seminářů, školení nebo kurzů. Zahrnuje, jak vzdělávání dospělých jedinců v organizacích, kdy si například zaměstnanec doplňuje vysokoškolské vzdělání, tak povinnou i nepovinnou školní docházku, rekvalifikační kurzy, univerzity třetího věku apod. Celoživotní vzdělávání zahrnuje také informální vzdělávání, které znamená, že si jedinec osvojuje dovednosti z každodenních činností, například v práci nebo rodině. Patří zde i sebevzdělávání, ale jedinec si nemůže své poznatky ověřit jako u formálního nebo neformálního vzdělávání, protože není organizované. Strategie celoživotního vzdělávání se orientuje na nové základní zdatnosti pro všechny, větší investice do rozvoje a řízení lidských zdrojů, inovace v průběhu výuky a vzdělávání, hodnotu vzdělávání, inovativní koncepce

poradenství a hledání cesty vedoucí k ulehčení přístupu ke vzdělávání (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 18).

Nedílnou součástí celoživotního vzdělávání je **firemní vzdělávání**, respektive podnikové vzdělávání, kterému se tato práce věnuje. Je to vzdělávání pracovníků v organizaci, kterou je i organizováno. Prohlubuje, zvyšuje a udržuje kvalifikaci a rozvoj člověka v organizaci. Vzdělávání pracovníků v organizaci představuje souhrn vědomých, cílených a plánovaných činností, které jsou zaměřeny na nabytí dovedností, znalostí a schopností a osvojení si požadovaného pracovního jednání se zaměstnanci společnosti (Dvořáková, 2007, s. 286). Zahrnuje rozvoj kompetencí člověka za účelem zlepšit výkon a efektivitu práce. Patří zde jak vzdělávání v podniku, tak vzdělávání mimo podnik. „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010, s. 11). Například, když je potřeba zlepšit angličtinu u zaměstnanců, protože organizace vstupuje na evropský trh. Podle Bartoňkové firemní vzdělávání obsahuje vzdělávání v procesu adaptace a přípravu zaměstnanců k výkonu práce, prohlubování kvalifikace neboli doškolování, kdy pokračuje odborná připravenost v daném oboru, ve kterém jedinec pracuje. Dále rekvalifikaci (přeškolování), která směřuje k nabytí takových znalostí, které jsou potřebné k novému povolání, profesní rehabilitaci, která se týká zaměstnanců, které jejich nynější zdravotní stav omezuje trvale nebo dlouhodobě k výkonu dosavadní práce, a nakonec zvyšování kvalifikace, které patří do oblasti rozvoje (Bartoňková, 2010, s. 17). Koubek uvádí, že příhodný výběr kandidátů může snížit potřebu vzdělávání zaměstnanců v organizaci (Koubek, 2009, s. 280).

2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Po vymezení teoretických pojmů se práce věnuje tématu vzdělávání zaměstnanců, a to konkrétně systematickému vzdělávání. „V rámci firemního vzdělávání je systematické vzdělávání považováno za nejefektivnější“ (Kociánová, 2010, s. 170). Systematické vzdělávání v organizaci znamená, že existují vzdělávací plány, kterými se organizace řídí, je naplánovaná její strategie. Do systémového vzdělávání patří doškolení, přeškolení, rozvoj kompetencí a orientace na zaměstnance. Proces systematického vzdělávání v organizaci by měl být součástí neustálého rozvoje lidských zdrojů v každém podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 120). Podnikové procesy jsou klíčové při systematickém vzdělávání. Pod tímto pojmem obvykle rozumíme objektivně daný sled činností, které jsou konány s myšlenkou dosažení žádaného cíle v existujících podmínkách (Řepa, 2012, s. 15).

Koubek rozlišuje tři přístupy organizací ke vzdělávání svých pracovníků a to: organizace menší, které dávají přednost získávání již „hotových“ odborně příslušně připravených pracovníků. Tento způsob pokládá značné nároky na výběr a získání zaměstnanců (Koubek, 2007, s.258-259). Pak organizace, které se zaměřují na vzdělávání zaměstnanců jen v situaci, když je to nutně zapotřebí, nebo když zbydou na vzdělávání zaměstnanců finance. V tomto případě se vzdělávání organizuje zcela nepravidelně a velmi náhodně. Poslední organizace (zpravidla střední a velké) kladou vzdělávání zaměstnanců trvalou pozornost, mají vytvořené vlastní pojetí vzdělávání, vyčleněnou část zaměstnanců, kteří se na tuto

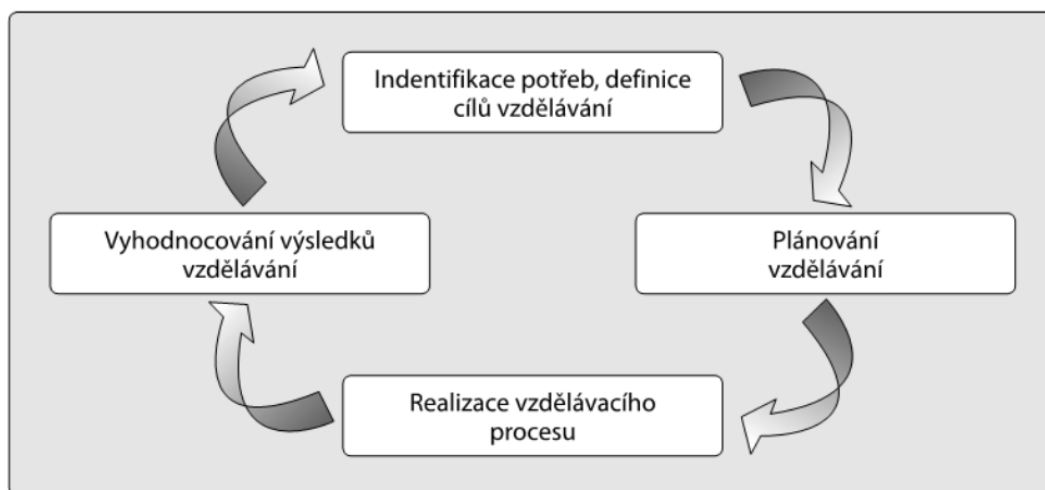
problematiku zaměřují a mají mnohokrát i své vzdělávací instituce (Koubek, 2007, s.258-259).

Vzdělávání v organizaci má mnoho výhod, mezi které patří neustálé dodávání odborně připravených pracovníků podniku bez jejich často obtížného hledání na trhu práce. Dále neustále vylepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců a umožňuje průběžné formování jejich pracovních schopností podle speciálních potřeb organizace. Přispívá k neustálému zlepšování výkonu práce, produktivity, kvality produktů a služeb zřetelněji než ostatní způsoby vzdělávání, poskytuje neustálé zlepšování vzdělávacích procesů tak, že na zkušenosti z minulého vzdělávacího cyklu je brán zřetel v cyklu následném, vylepšuje vztah zaměstnanců k organizaci, zvyšuje motivaci zaměstnanců a vede ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 113).

Chce-li být organizace úspěšná, musí mít zcela jasně určenou podnikovou strategii, a to cíle a mise, kde upřesňuje základní předpoklady své existence. Mezi tyto předpoklady patří postavení společnosti, předmět podnikání, role na trhu, externí působení, kterému je třeba čelit, marketingová politika, silné a slabé stránky, hlavní strategické cíle ve všech sférách a na všech úrovních řízení a postupy, jak jich bude docíleno (Mužík, 2000, s. 35).

Systematické podnikové vzdělávání je dlouhodobou záležitostí, která je tvořena čtyřmi fázemi:

1. Identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávání;
4. evaluace a hodnocení výsledků vzdělávání.



Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84).

2.1 Identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání

Identifikace potřeb spočívá v sesbírání informací o aktuálním stavu zaměstnanců, jejich dovednostech, schopnostech a znalostech. Potřeby poukazují na jakoukoliv nerovnost mezi dovednostmi, znalostmi nebo přístupem k práci daného zaměstnance a pozicí, kterou obsazuje a očekáváním na ní (Bartoňková, 2010, s. 118). Všechny potřeby vznikají při rozdílu toho, co je teď, a co by mělo být. Analýza potřeb dává odpověď na otázky, které si organizace klade. Je třeba nejprve provést analýzu potřeb, aby bylo možné zjistit, které problémy se mohou vzděláváním řešit (mezery ve výkonnosti) a které nikoliv (organizační, procesní problémy).

Mezi cíle, na které se může analýza vzdělávání zaměřit patří identifikace odchylky mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“, ve smyslu rozsahu kompetencí (znalostí, dovedností a postojů) zaměstnanců, identifikace vzdělávaných skupin, příprava zaměstnanců na převzetí všech povinností, pravomocí a odpovědností, určení rámce firemního vzdělávání, srovnávání vynaložených prostředků a výhod, které vzdělávací program

přinesl a navržení dalších témat, metod a forem na příští vzdělávání (Mužík, 2010, s. 273).

Existují dva přístupy při identifikaci vzdělávacích potřeb, a to klasický a participativní přístup. Za klasický přístup se považuje, když nadřízený sleduje nedostatky podřízených a tyto nedostatky zlepšuje jednostranným posíláním pracovníků do vzdělávacích kurzů, kde jsou nedostatky „napravovány“. Tento přístup bývá často používán formou příkazů, bez vzájemné komunikace nadřízeného a podřízeného. Těchto účastníků se ujímá lektor, kdy v mnoha případech záleží na jeho dovednostech a na tom, jak se účastníkům vzdělávání přiblíží, zdali se setkají v představách, cílech a přáních (Mužík, 2010, s. 273). Participativní přístup vychází ze strany jednotlivých pracovníků, z jejich motivace a touhy po zlepšení a zdokonalení svých schopností, kdy společně s vedoucím pracovníkem nebo manažerem hledají vzdělávací program, který přinese kýžený efekt pro obě strany.

Vzdělávací potřeby vznikají nejčastěji ve dvou situacích, když nastane změna v některé části vnějšího prostředí organizace (pokles nebo růst cen, tlak konkurence atd.) nebo v případě, že nastane změna v prostředí vnitřním (v organizační struktuře, ve strategiích společnosti, ve využívaných technologiích atd.) (Bartoňková, 2010, s. 119).

V případě identifikování problému, je potřeba hledat zásadní příčiny, nemá význam usilovat o opravu chyb, které jsou ve většině případů na povrchu, protože tímto způsobem problém nebude vyřešen (Vodák Kucharčíková, 2007, s. 89). Znamená to tedy, že se problém stále objevuje, protože nebylo zabráněno jeho vzniku.

V podnikové sféře se neustále objevují nové situace, kterým je třeba se přizpůsobit. Změny ve vnitřním i vnějším prostředí firmy často přicházejí neočekávaně a v návaznosti na to mají firmy velmi málo času na analyzování, plánování a realizaci vhodného vzdělávání. Je tedy vhodné

poukazovat na indikátory napomáhající v předpovědi potřeby učení, kterými podle Vodáka a Kucharčíkové jsou strategické podnikové plány, především pak plány rozšiřování, diverzifikace a zvyšování důležitosti pro zákazníka, které vedou ke zvýšení požadavků na vzdělávání. Dále restrukturalizace, která znamená změnu rozvrstvení a snížení zaměstnanců a vede k obměnám v pracovních specifikacích a zároveň i v nárocích na výkon. Nakonec pak změny v konkurenci, nové technologie a systémy a změny vedení a výkonnosti (Vodák Kucharčíková, 2007, s. 89).

Mužík uvádí proces identifikace vzdělávacích potřeb ve čtyřech krocích. Zaprvé, existuje podezření existence nějakého problému, které se projeví různými symptomy. Ukazatelem může být to, jak přísně je kontrolován pracovní výkon zaměstnanců v organizaci, to mohou být varovná znamení, kdy je potřeba něco řešit. Zadruhé, poznání, že existuje určitý výcvik, školení nebo kurz, které může problém odstranit. Zatřetí, označení problému nebo také shromáždění dat, kdy jsou přeneseny výsledky ze školení do praxe a začtvrté, potvrzení potřeby výcviku, které ukazuje větší analýzu vzdělávacích potřeb (Mužík, 2010, s. 274).

Existují dva typy potřeb – reaktivní a proaktivní. Reaktivní neboli výkonnostní potřeba bývá používána, když je na pracovišti zaregistrován náhlý pokles produkce nebo výkonu a nedostatek, který byl nalezen lze vyřešit vzděláváním (Bartoňková, 2010, s. 120). Naopak proaktivní potřeby mají vztah ke strategii organizace a rozvoji lidské síly (předpokládaný technický vývoj, vývoj managementu a jeho výsledky, podniková politika – v tomto případě se volí často postup sestavení souhrnu kompetencí, tvorba kompetenčního modelu nebo práce s dokumenty (Bartoňková, 2010, s. 120).

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb může být použita v různých sférách, a to na úrovni organizace, na úrovni specifických oddělení, určité profesní skupiny nebo projektových týmů, a na úrovni každého

jedince (Mužík, 2010, s. 279). Mužík dále popisuje, že na úrovni organizace (podniku jako celku) je analýza vzdělávacích potřeb řízena personálním oddělením a jejím cílem je rozpoznat množství a míru potřebných znalostí a dovedností pracovníků k výkonu svěřených pozic. Na úrovni specifických oddělení, projektových týmů či konkrétní profesní skupiny jde o identifikaci vzdělávacích potřeb vyplývajících z nových pracovních postupů či organizačních změn, a tudíž nových nároků na výkon pozic a rolí. Na úrovni jednotlivce většinou identifikace individuálních potřeb probíhá při hodnotícím pohovoru mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Může se jednat o potřeby vztahující se k pracovnímu výkonu jedince, ale také o nalezení rozvojových aktivit potřebných pro kariérový postup (Mužík, 2010, s. 279).

Je důležité zabývat se nejen všemi zaměstnanci jako celkem, ale i jednotlivými pracovníky, jelikož každý pracovník má své specifické potřeby týkající se vzdělávání (osobnostní rysy, profesní zkušenosti) a podle nich by měly být upravovány určité vzdělávací programy, aby dokázaly naplnit individuální potřeby účastníků.

Každá analýza vzdělávacích potřeb začíná sběrem dat – tedy zjištěním, v jaké situaci se podnik nachází. Ke sběru dat se používají snadno použitelné a jednoduché metody, jako jsou například strukturovaný rozhovor, kdy předem kvalifikovaná osoba zjišťuje situaci u zaměstnance podniku pomocí otevřených a uzavřených otázek; pozorování, které je záměrné při výkonu práce v daném podniku; dotazník, kdy je jasně daná struktura otázek a využívá se při větším počtu zaměstnanců; participace, kdy se výzkumná osoba zapojuje do pracovního dne zaměstnanců a blíže zjišťuje situaci na pracovišti. Popis práce vytvořený zaměstnancem znamená, že zaměstnanec popisuje pracovní náplň jeho profese, například obtížné nebo problémové činnosti, ale naopak i oblíbené činnosti. Dále se ke sběru dat používá skupinová diskuse, což jsou schůzky zaměstnanců nebo určitých

týmů s vedením nebo SWOT analýza, která analyzuje silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby z vnějšího a vnitřního prostředí.

Výsledkem analýzy potřeb je nalezení mezer a nedostatků, které je třeba vyřešit vzděláváním, je navrhnout vhodný vzdělávací plán (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 85). „Analýzou vzdělávacích potřeb je možné odhalit problém, který není řešitelný vzděláváním, či výkonnostní mezeru, která není odstranitelná pomocí nějaké vzdělávací akce“ (Bartoňková, 2010, 118).

Při identifikaci potřeb vzdělávání je důležité srovnávat dva stupně výkonnosti, a to standardní a současnou výkonnost, kdy standardní je ta, která je požadovaná, plánovaná a současná je reálná a existující (Vodák Kucharčíková, 2007, s. 85).

Výkonnost je hlavním aspektem, na který je třeba se zaměřit při dosahování cílů a celkově je považována za cíl jakéhokoliv firemního vzdělávání, ať u jednotlivce nebo organizace jako celku. Výkon je možné posoudit, když je k dispozici jistá komparativní úroveň – standard. Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou zaměstnanci získávají během procesu firemního vzdělávání. Výkonnostní standard podává informace o skutečnosti, co pracovník zvládne vykonat za standardních podmínek (Vodák Kucharčíková, 2007, s. 86).

Větší návratnost investic, větší motivace partnerů a účastníků a větší konkurenceschopnost patří mezi hlavní přínosy analýzy vzdělávacích potřeb (Bartoňková, 2010, s. 130).

Vodák s Kucharčíkovou uvádí, že výsledkem analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je soupis vzdělávacích a dalších potřeb pracovníků a následný návrh vzdělávacího plánu, popřípadě návrhy na řešení dalších nalezených problémů a potřeb (Vodák Kucharčíková, 2007, s. 95). Jde tedy o návrh toho, kdo a proč vzdělávání potřebuje.

2.2 Plánování vzdělávání

Po identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb přichází fáze plánování vzdělávání. Tato fáze se zabývá tvorbou plánu, který obsahuje chystání vzdělávacích materiálů, osnov a skládá se ze tří částí, přípravná fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96-97).

Přípravná fáze se skládá ze stanovení hlavních a dílčích cílů vzdělávací akce, také se v této fázi upřesňují potřeby a probíhá analýza účastníků akce. Realizační fáze určuje způsob, jak bude probíhat vzdělávací akce. Popisuje vývoj a zpracování dílčích etap vzdělávacího programu a vlastní realizaci skrze úkoly a stanovení posloupnosti témat (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97). Výběr vhodných technik rozvoje a vzdělávání je stanoven na začátku této fáze, kdy je potřeba brát na vědomí počet účastníků, jejich obavy, zároveň priority podniku a další. Poslední fáze, fáze zdokonalování, je součástí procesu tvorby vzdělávacího programu, ve kterém jde o průběžné vyhodnocení dílčích etap vzdělávacího plánu vzhledem k vytyčeným cílům (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97). Tato fáze je podstatná z důvodu prověření obeznámení účastníků o vzdělávací akci, ale zároveň také připravenosti organizačního zajištění jako je strava, ubytování, vybrání vhodných lektorů, doprava, ale také ekonomická nákladovost.

Vzdělávací projekt by měl prezentovat základní soupis pro plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávacích akcí, kdy stupeň jeho zpracování má rozhodujícím způsobem vliv na všechnu vzdělávací činnost v organizaci (Mužík, 2010, s. 203).

Každý vzdělávací plán by měl obsahovat téma vzdělávání, metodu a formu vzdělávání, jaká bude cílová skupina, která vzdělávací instituce bude zvolena, kdy a kde bude vzdělávání realizováno, jakým způsobem bude probíhat hodnocení vzdělávací akce a jaké budou náklady na vzdělávání.

Koubek uvádí, že výběr metod je jedním z hlavních kroků plánování vzdělávání (Koubek, 2009, s. 265). Rozděluje metody do dvou velkých skupin, a to na vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Mezi metody používané na pracovišti, při výkonu práce patří instruktáž, koučink, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Naproti tomu, ke vzdělávání mimo pracoviště dochází nejčastěji mimo danou organizaci, ve vzdělávacích institucích, kdy dochází k hromadnému vzdělávání účastníků. Mezi tyto metody patří přednáška, přednáška spojená s diskusí, seminář, diskuzní metody, demonstrování, trénink, případová studie, workshop, inscenační metody, samostatné vzdělávání a e-learning (Koubek, 2009, s. 265). Podrobněji se tomuto rozdělení věnuje kapitola 3, která se zabývá metodami firemního vzdělávání. Volba metod bývá určena různými faktory, mezi které patří počet a věk účastníků, nynější a požadovaná úroveň dovedností a znalostí, motivace k učení, stávající pozice účastníka apod. Z pohledu organizace patří mezi klíčové faktory ke vzdělávání také vize, priority a cíle podniku. Dále mezi důležité faktory patří odborná, znalostní a vědomostní úroveň lektorů a jejich zkušenosti.

Důležité je v této fázi také stanovení forem a cílů. Formy jsou rozlišovány na denní, distanční, kombinovanou, večerní, víkendovou, internátní apod.

Definice cíle vzdělávací akce prezentuje upřesnění dané mezery (v souvislosti firemního vzdělávání, obvykle výkonnostní), kterou je možné řešit pomocí vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 135).

Existují tři druhy cílů, a to výkonnostní (hlavní) cíl, učební (studijní) cíl a umožňující (dílčí) cíl (Bartoňková, 2010, s. 135). Výkonnostní, též hlavní cíl se pojí s hlavním úkolem, kdy jsou účastníci vzdělávací akce po návratu do svého normálního života způsobilí vykonávat naučenou činnost na určité standardní úrovni. Hlavní cíl má představu vize, kterou vzdělávací akce plní

v dlouhodobém horizontu. Učební (studijní) cíl se podle Bartoňkové váže na určitou vzdělávací akci a formuluje to, že účastníci by měli na konci vzdělávací akce docílit dostačujícího výkonového standardu (Bartoňková, 2010, s. 135). Do této fáze patří získané dovednosti, znalosti a vědomosti. Umožňující, také dílčí cíl se pojí s určitou vzdělávací akcí. Tento cíl říká, jaký stupeň dovedností, znalostí a vědomostí by měli účastníci akce mít při ukončení každé dílčí části učebního postupu.

Vodák s Kucharčíkovou rozdělují cíle na programové cíle, které obsahují cíle celého programu vzdělávání jako výstupu procesu vytyčení potřeb vzdělávání a cíle kurzu (vzdělávací akce), které zahrnují cíle dílčích vzdělávacích aktivit (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 99).

Při stanovování cílů je třeba vymežit rozdíl mezi záměrem a cílem, kdy za záměr je považováno to, co se bude danou lekcí snažit lektor předat účastníkům. Na rozdíl od toho za cíl je považováno to, co budou účastníci po ukončení kurzu umět.

Ze správně stanoveného cíle plyne obsah, cíl by měl být měřitelný, přiměřený a kontrolovatelný a měl by usnadnit evaluaci – měl by definovat podmínky a kritéria a zároveň je třeba zvážit jejich reálný počet.

Cíle by měly formulovat vhodné chování, upřesnit podmínky dosažení vhodného chování, popřípadě stanovit normy pro posouzení, zdali bylo vhodného chování dosaženo (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 100).

Při stanovování cílů se využívá metoda SMART, která popisuje, jak mají být cíle stanoveny. „S“ znamená specifičnost, tedy vztah k dané konkrétní činnosti, „M“ je měřitelnost – určení požadované kvantity a kvality, „A“ (akceptovatelnost) má zajišťovat soulad s nalezenými potřebami, „R“ (reálnost) je reálná šance pro školené jedince, aby dostáli cíle

a nakonec „T“ (termínovanost) znamená splnění daných cílů v požadovaném čase (Bartoňková, 2010, s. 143).

Stanovení cílů přináší mnoho výhod. Podle Bartoňkové objasňují lektorovi i účastníkům vzdělávání tyto cíle, slouží jako podklad pro měření účinnosti vzdělávací akce ve vztahu k dovednostem, znalostem a přístupům. Lektor může díky stanovení cílů lépe navrhnout obsah a rozvrhnutí vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 142). Stanovené cíle vedou účastníka vzdělávání k motivaci, díky nim ví, co ho čeká, cílevědoměji se učí a má kontrolu nad tím, co se již naučil.

2.3 Realizace vzdělávání

Po skončení fáze plánování a dokončení všech příprav nastává fáze realizování, tedy přecházení z projektu vzdělávání do realizace vzdělávání. Realizační fáze se skládá z několika činitelů, které do této fáze vstupují. Těmito činiteli jsou motivace, metody, program, účastníci a lektoři (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 99).

Hroník k těmto činitelům přidává ještě finanční a organizační zabezpečení, které se pojí se všemi realizačními fázemi vzdělávací akce (Hroník, 2007, s. 162).

Fáze realizace vzdělávání je složena ze tří na sebe navazujících etap, jsou to: příprava, vlastní realizace a transfer (Hroník, 2006, 162). Etapa přípravy zahrnuje přípravu vzdělávacího plánu, pomůcek, učebních materiálů, účastníků, lektorů a úplné organizační obstarání akce. Vlastní realizace obsahuje příjezd školitele na místo konání, začátek vzdělávací akce a poté kontrolu dění, průběhu nebo řešení nečekaných situací (Hroník, 2006, 162). Poslední fází je transfer. Zde patří aktivity, které následují po ukončení vzdělávací akce a jejich naplánování proběhlo již ve fázi plánování. Těmito

aktivitami jsou vyhotovení fotodokumentace, videodokumentace a ostatních záznamů, pozorování získaných znalostí a dovedností v praxi (Hroník, 2006, 162).

Bartoňková uvádí, že: „90% úspěšnosti vzdělávací akce závisí především na její organizaci, tedy organizačním zajištění“ (Bartoňková, 2010, s.168). Kdy pojem organizační zajištění určité vzdělávací akce znamená neopomenout žádnou činnost po dobu fáze přípravy, realizace a evaluace každé vzdělávací akce a jasně stanovit dohled nad určitými činnostmi a nástroje kontroly takovým způsobem, aby bylo jasné, jak, kdy a kým je každá činnost zaručená (Bartoňková, 2010, s.168).

V této fázi je velmi důležitá pozice lektora. Často dochází k tomu, že lektor bývá vybírán jen podle svých znalostí a vědomostí, ale zapomíná se na osobnostní nebo pedagogickou stránku. Znamená to tedy, že lektor má spoustu znalostí k danému tématu, ale neumí je předat účastníkům vzdělávání. Lektor je osoba, která se nachází stranou od firemních her, je zavázán etickým a smluvním pravidlům mlčenlivosti a je obdařen formálním uznáním jeho lektorské pozice (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 118). Mezi významné předpoklady úspěšné práce lektora patří vysoká míra inteligence lektora (jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, patří zde komunikační dovednosti, cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládnutí emocí a samozřejmě i osobní kouzlo lektora), správný způsob podání daného tématu účastníkům (nejlépe prostřednictvím prožitku – jestliže dojde k pochopení vzdělávání, dochází k naplnění podnikových cílů, a to způsobí, že lektor dosáhne vyššího uspokojení ze své práce a podnik získá vyšší návratnost svých investic do vzdělání svých zaměstnanců). Dále by měl být lektor dozrálý a vnitřně sjednocený, tyto vlastnosti mohou zajistit důvěru a respekt školených k lektorovi. Výborný lektor účastníky poslouchá, povzbuzuje, podporuje ve

všech aktivitách, dává jim skutečnou zpětnou vazbu a je trpělivý (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 117-120).

Medlíková rozděluje pozici lektora na několik typů, a to lektor, konzultant/poradce, mentor, kouč, tutor, facilitátor, supervizor a mediátor (Medlíková, 2010, s. 14-17). Lektor musí nepřetržitě svými reakcemi odpovídat na chování skupiny, dále musí improvizovat, klást výstižné dotazy, protože zřetelně ovlivňuje výsledek celé akce a zároveň si buduje své lektorské uznání (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 121).

Svatoš a Lebeda uvádí pojem „lektorské řemeslo“, pod kterým se představuje velký počet jednotlivých dovedností a vědomostí, které by se lektor měl naučit (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 120). Patří zde například vědomosti a zkušenosti z manažerského prostředí, prezentační dovednosti a jiné.

Dále se práce zabývá poslední fází – evaluací, která na fáze identifikace, plánování a realizace přímo navazuje.

2.4 Evaluace (hodnocení) výsledků vzdělávání

V této fázi je pomocí hodnocení zjišťována kvalita realizovaného vzdělávání a schopnost využití naučených vědomostí a znalostí v praxi. Při evaluaci dané vzdělávací akce se zaměřujeme na dvě oblasti přínosů, a to na to, co přineslo vzdělávání zaměstnanců dané organizaci, a dále na to, jaký přínos mělo vzdělávání pro zaměstnance organizace. Při evaluaci je také důležité hodnotit vstupy a zároveň výstupy. Mezi vstupy řadíme lektora, místo a organizování vzdělávací akce, představy účastníků vzdělávací akce, zvolené metody, formu vzdělávání, náklady atd. Naopak mezi výstupy řadíme dosažení výsledků, cílů, které byly stanoveny a efektivitu vložených nákladů.

„O způsobu evaluace by mělo být rozhodnuto již při tvorbě a plánování firemní strategie vzdělávání“ (Bartoňková, 2010, s. 181). Evaluace je tedy postup, při kterém se zjišťuje, zda byl daný problém v organizaci vyřešen. Posuzovatel by měl k hodnocení používat metody a údaje z identifikace cílů a potřeb, aby zjistil, zda nastaly potřebné změny. Nutným předpokladem pro tvorbu efektivního vzdělávacího programu a rozvoje dané společnosti je kvalitně provedená identifikace a analýza potřeb (Folwarczná, 2010, s. 171).

K evaluaci je používán sběr dat. Podle Koubka patří k nejčastěji používaným technikám a metodám sběru dat dotazníky, rozhovory, pozorování v průběhu akce, portfolio prací účastníka, testy, osobní záznamy o účastnících, statistické záznamy výkonů, expertní hodnocení, sebehodnocení nebo zpětná vazba skupiny (Koubek, 2007, s. 211). Je potřebné vybrat hodící se metody pro srovnání reálných výsledků s cíli. Okamžitá zpětná vazba po skončení vzdělávací akce je důležitá, ale pro zhodnocení lepšího výkonu v zaměstnání je potřeba delšího časového odstupu, nejčastěji pár týdnů, v některých případech i měsíců, jelikož umožní lepší naplnění nově osvojených poznatků (Folwarczná, 2010, s. 172).

Na základě toho, kdo provádí hodnocení, na jaké úrovni a kdy hodnotící akce probíhají, vymezuje Tureckiová několik typů hodnocení. Nejprve se jedná o úvodní nebo také formativní hodnocení, které nastává ještě před začátkem vzdělávání, používá se jako základ pro porovnání, pak také závěrečné nebo souhrnné hodnocení, používá se k ověření dovedností a znalostí po bezprostředním nebo časově určeném intervalu skončení vzdělávací akce a po průběžném hodnocení. Na druhé straně je interní, externí a komplexní hodnocení, které je provozováno externími nebo interními jedinci (Tureckiová, 2004, s. 105-106).

Nelze zapomínat na to, že efekt vzdělávání do určité míry závisí na motivaci zaměstnanců se vzdělávat, na názoru organizace ke vzdělávání, na vzdělávacím prostoru, uplatňování nabytých znalostí a dovedností v zaměstnání a na kontrole zaměstnanců (Koubek, 2009, s. 276). Závisí tedy na vícero faktorech, které velmi ovlivňují kvalitu vzdělávání. Při evaluaci se hodnotí prostředí, organizace, lektoři, studijní materiály, realizace, evaluace instituce a celého vzdělávacího programu, evaluace tedy neprobíhá jen na stupni obsahu vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 182).

Efektivita vzdělávání se může zhodnotit zjištěním naučených dovedností účastníků, pozorováním změn v pracovních činnostech a v chování, kdy se zjišťuje, zdali byly naplněny výkonové cíle a hodnocením výsledků v zaměstnání, tedy měřením důsledků vzdělávání a rozvoje na dosáhnutí cílů organizace (Folwarczná, 2010, s. 171).

Přínos vzdělávací akce zkoumá Krikpatrickův model ve čtyřech klíčových úrovních, který popsali Belcourt a Wright. Těmi jsou úroveň reakce (spokojenost se vzdělávací akcí, jak se líbila, úroveň reakce se hodnotí pomocí škál), úroveň učení (míra nových znalostí, vědomostí a dovedností, kolik informací se naučili, naplnění cílů vzdělávání), úroveň chování (využití nových dovedností na pracovišti) a úroveň výsledků (registrace změn v efektivitě podniku) (Belcourt, Wright, 1998, s. 183). Hodnocení by mělo být založeno ve všech případech na zkoumání stavu vzdělávání před vzdělávací akcí a po ní. Obvykle není lehké dokázat přínos vzdělávání, které přispívá k efektivitě organizace. Je obtížné získat jasné důkazy a podle Krickpatricka by organizace měly být spokojeny s alespoň nějakými projevy pozitivního vlivu.

„Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je nejdůležitější částí z celého cyklu vzdělávání“ (Hroník, 2006, s. 176). Zpětná vazba je

nejúčinnější, když je konkrétní a umožňuje tedy zaměstnancům pochopit, jaká je účinnost jejich chování.

3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Jak už bylo naznačeno v kapitole o plánování vzdělávání, po stanovení cílů přichází otázka, jakými metodami je možné dojít cílů. Tato kapitola se tedy věnuje metodám vzdělávání zaměstnanců.

Firemní vzdělávání se uskutečňuje v mnoha formách. Základním rozdělením je vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště.

3.1 Vzdělávání na pracovišti (interní vzdělávání)

Patří zde metody, které jsou používány na konkrétním pracovním místě organizace nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení. Mezi metody používané na pracovišti patří:

Instruktaž

Instruktaž se nejčastěji používá při zaškolování nových zaměstnanců, kdy zkušený pracovník předává informace a zkušenosti nově zaměstnanému a ten si na základě toho osvojuje poznatky nápodobou a pozorováním. Tento výcvik se nejvíce využívá u jednoduchých nebo jednotlivých pracovních postupů a tvoří kladný vztah mezi zúčastněnými zaměstnanci (Mužík, 2000, s. 41-42).

Podle Armstronga by měl mít postup při instruktáži čtyři fáze:

1. Příprava;
2. prezentace;
3. procvičování a testování;

4. prožívání a zdokonalování.

Armstrong k těmto čtyřem fázím uvádí, že instruktor musí mít naplánovanou prezentaci, používat žádoucí vyučovací metody a vizuální pomůcky. Instruktorův úkol je také připravit školené zaměstnance na příští instruktáž (Armstrong, 1999, s. 896).

Metoda instruktáže v podstatě závisí na kvalitě instruktorů, základní podmínkou je odborná úroveň, šikovnost, vlastní zručnost a osvojení metody instruktáže včetně širších pedagogických a psychologických znalostí (Mužík, 2005, s. 138).

Koučink

Koučink je dlouhodobý proces instruování, který je založen na vztahu dvou účastníků. Koučink je proces, kdy zkušený pracovník napomáhá v profesi méně zkušenějšímu zaměstnanci řešit daný problém, za účelem mu pomoci v jeho profesním vývoji tak, aby zvládal dané profesní činnosti lépe než přebíráním cizích zkušeností nebo metodou pokusu a omylu (Mužík, 2005, s. 139). Koučink obsahuje vysvětlování, sdělování připomínek a pravidelnou kontrolu, nejčastěji ze strany přímého nadřízeného (Mužík, 2000, s. 41-42). Dochází zde k průběžnému hodnocení, kdy zaměstnanec dostává od kouče zpětnou vazbu ke své práci. Koučování je nejefektivnější, když se může konat neformálně, jako část normálního procesu vzdělávání nebo vedení týmu. Koučování pomáhá zaměstnancům k tomu, aby pochopili, jak pracují, co by se měli naučit, využívá všech situací jako příležitostí ke vzdělávání a učení se, reguluje to, jak vhodným způsobem vykonávat dané pracovní úkoly, ale hlavním cílem je pomáhat lidem s učením, než je násilně pohánět za tím, co mají dělat (Armstrong, 1999, s. 893).

Mentoring

Mentoring je podobná metoda jako koučink, s tím rozdílem, že odpovědnost a iniciativa ke zlepšení přichází ze strany školeného pracovníka. Cílem mentoringu je doplňovat schopnosti při vykonávání pracovní činnosti, které jsou nejlepším způsobem zvládnutí konkrétních znalostí a dovedností, které zaměstnanec na určitém pracovním místě potřebuje (Armstrong, 1999, s. 894). Nabízí jedinci individuální vedení od vyškoleného pracovníka, většinou nadřízeného, který organizaci dobře zná, mentor je na danou problematiku expertem. Mentorování je důležitým prvkem zvýšení možností na postup v kariéře všech pracovních skupin v podniku (Belcourt, Wright, 1998, s. 83). Velmi často se tato metoda používá při zaškolování nových zaměstnanců.

Asistování

Asistování je tradiční metoda vzdělávání, kdy školený jedinec je přidělen zkušenějšímu pracovníkovi, nejčastěji manažerovi. Školený pracovník napomáhá zkušenému zaměstnanci s plněním jeho úkolů a učí se od něj způsobům práce, kdy Mužík uvádí, že v některých případech může jít i o nevhodné pracovní návyky (Mužík, 2000, s. 42). Výhodou této metody je, že na školeného zaměstnance nepřetržitě působí a dává důraz na praktické hledisko vzdělávání (Koubek, 2009, s. 268). Asistování končí tím, že školený jedinec je schopen vykonat daný úkol sám.

Pověření úkolem

Metoda je založená na splnění přiděleného úkolu pracovníkem, který má vytvořeny potřebné podmínky a určen časový rámec k splnění cíle. Celý

průběh plnění úkolu je sledován. Jedinec se zde učí zvládat úkoly svým tvůrčím způsobem a samostatně. Nedostatkem této metody je možný vznik chyb, které se nesnadně odstraňují (Mužík, 2000, s. 42).

Lektor může školeného i dále částečně vést, aby zajistil, že školený, jestliže narazí na překážku, která ohrozí splnění úkolu, neztratí odvalu a sebedůvěru (Armstrong, 1999, s. 897).

Rotace práce

Rotace práce se používá jako metoda, kdy si pracovník postupně zkouší a osvojuje různé pracovní úkoly po různých pracovištích podniku. Cílem této metody je rozšíření a nabytí zkušeností v rámci celé organizace. Výhodou je, že jedinec komplexně pochopí chod, postupy a problematiku celé organizace. Metoda se využívá hlavně při výchově vedoucích pracovníků a při poznávání absolventů škol dané organizace, populární ale bývá i u řadových zaměstnanců (Koubek, 2009, s. 269).

Pokud není plán rotace pečlivě naplánovaný a kontrolovaný, může jít o metodu neúčinnou a frustrující, kdy nejde o získávání dodatečných dovedností a znalostí (Armstrong, 1999, s. 895).

Pracovní porady

Pracovní porady jsou užitečné i jako vzdělávací metody, protože se školený jedinec informuje o problémech a úkolech určeném jemu, ale i o problémech celého podniku. Výhodou pracovních porad je informovanost o celé společnosti, výměna zkušeností, ale také jednota a pospolitost s ostatními kolegy (Mužík, 2000, s. 43). Nedostatkem této metody je problém časového ukotvení porady, jelikož její uspořádání v pracovní době omezuje dobu určenou k výkonu práce a uspořádání pracovní porady v přestávkách

nebo mimo pracovní dobu se setkává s neochotou zaměstnanců se porady zúčastňovat (Koubek, 2009, s. 269).

3.2 Vzdělávání mimo pracoviště (externí vzdělávání)

Vzdělávání mimo pracoviště je zaštiťováno vnějšími subjekty ve specializovaných vzdělávacích zařízeních. Vzdělávací metody používané mimo místo pracoviště jsou zaměřeny na rozvoj znalostí, dovedností, schopností a patří zde:

Přednáška

Přednášky jsou verbální prezentací určitého tématu. Jsou žádoucí při předávání rozsáhlého množství znalostí velkým skupinám, přičemž ale značnou nevýhodou je nemožnost vzájemné interakce přednášeče s účastníky (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 113). Přednášky jsou orientovány na nabývání a prohlubování vědomostí, ale na jejich uchování v paměti nejsou příliš efektivní. Přednáška je „všechno“ to, co je zahrnuto ve sdělování dané teorie, názoru, myšlenky nebo metody (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 337). Nápaditá však může být forma přednášky za využití různých moderních, podpůrných prostředků nebo poutavého výkladu přednášejícího. Přednáška, ale může být spojena i s diskusí s tím rozdílem, že se za nějakým tématem rozvede diskuse, například, když přednášející na začátku přednášky vysloví otázku, na které mají účastníci na konci přednášky odpovědět (Mužik, 2000, s. 43). Nejlepšími lektory jsou většinou ti přednášející, kteří vyšli z obdobného sociálního prostředí nebo jejich pracovní zkušenosti jsou podobné jako u školeného (Belcourt, Wright, 1998, s. 126).

Diskuzní metody

Diskuzní metody spočívají v tom, že se výuka mění ve výukový rozhovor mezi účastníky samými a mezi nimi a lektorem, který tyto „dialogické vztahy“ podněcuje, rozvíjí a usměrňuje. Existuje několik variant diskusních metod, a to například, diskuse na základě tezí, diskuse v plénu, panelová diskuse, diskuse u kulatého stolu, pódiová diskuse a jiné (Mužík, 2000, s. 43).

Cílem použití metody diskuse je přimět účastníky vzdělávání, aby se aktivně zapojili, dát lidem příležitost učit se ze zážitků ostatních, pomoci pochopit jiné pohledy a podporovat rozvoj schopnosti sebevyjadřování (Armstrong, 1999, s. 901).

Demonstrování

Při demonstrování kvalifikovaná osoba názorně ukazuje, jak má být daná práce prováděna. Zároveň si účastníci mohou ihned práci sami vyzkoušet. Bývá velmi často využívána i v místě pracoviště, ale nazýváme ji instruktáž. Osvojení návyků nebo zpětná vazba mohou být vhodné, jestliže lektor metodu uplatňuje žádoucím způsobem, jednoznačně sděluje a ukazuje, jakých výsledků bylo dosaženo a jakým způsobem je možné práci zlepšit (Armstrong, 1999, s. 893). I když je tato metoda především zaměřena na zprostředkování dovedností, přináší do vzdělávání důraz na používání těchto dovedností, na které se zaměřuje více oproti předešlým metodám (Koubek, 2009, s. 270).

Trénink

Trénink je forma zážitkového učení, jejímž cílem je aktivní získávání schopností a dovedností. U této metody převládá názor, že se účastníci více

naučí, když si danou věc vyzkouší, než jen vyslechnou na přednášce nebo semináři. Tréninkový proces je zaměřen na vyšší míru participace účastníků než při klasickém pojetí učení, kdy jsou účastníci aktivizováni formou skupinových prací, manažerských her, brainstormingu, řešením případových studií, hraním rolí atd. Nedílnou součástí je poskytnutí zpětné vazby a závěrečné vyhodnocování proběhlých aktivit (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 113). Tato metoda se snaží přimět školené najít a identifikovat problémy, zkusit navrhnout možná řešení, tato řešení testovat, a nakonec vyhodnotit důsledky (Belcourt, Wright, 1998, s. 140).

Workshop

Workshop se zaměřuje spíše na další vzdělávání zaměstnanců, kdy se předpokládá, že daný jedinec nebo skupina mají nějaké teoretické základy, na kterých je možno stavět. Vymezuje se ve výukové praxi proti ostatním metodám, které jsou zaměřeny na předávání nebo procvičování znalostí. Je formulován jako pracovní setkání, jehož účelem je vyřešit speciální problém, a to mimo porady, řídicí a organizační pokyny, tedy běžné pracovní dorozumívací kontakty (Mužík, 2005, s. 140-141). Každý workshop se zaměřuje na jedno téma nebo problém a umožňuje hlubší pohled do problematiky, kdy je možné se na problém podívat z různých hledisek. Workshop je příhodným nástrojem vedoucím k týmové činnosti a interdisciplinárnímu přístupu (Koubek, 2009, s. 271).

Workshop je možné používat jako metodu navazující na klasické metody (přednášky, semináře, tréninkové programy atd.). V těchto případech jsou workshopy orientovány na konzultace a praktické instrukce, jak využít získané znalosti a dovednosti (Mužík, 2005, s. 141).

Inscenační metody

Při inscenačních metodách dochází ke hraní rolí, které zahrnuje jednání účastníků, uvědomování daného jednání a reagování na něj. Tyto metody sledují důležitý cíl formování, jednání a chování účastníků vzhledem k okolní objektivní situaci i vzhledem ke specifikám jejich osobnosti. Inscenační metody se rozdělují na strukturované (v této situaci je určena počáteční situace a dílčí role jsou blíže stanoveny) a nestrukturované (v tomto případě je definována situace a role jsou stanoveny pouze rámcově) (Mužík, 2000, s. 43).

Podle Armstronga hraní rolí poskytuje účastníkům vzdělávání získat od lektora a svých kolegů konstruktivní kritiku a odborné rady, a to ve spolehlivých podmínkách vzdělávání, za situace, kdy „nelze nic zkazit“. Může pomoci zvýšit sebedůvěru a rozvinout dovednosti účastníků. Hlavní nedostatky spočívají ve skutečnosti, že účastníci vzdělávání jednak snadno propadnou do nejistot nebo neberou metodu vážně a své role přehrávají a karikují je (Armstrong, 1999, s. 902).

Samostatné vzdělávání

Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání vede jednotlivce k tomu, aby na sebe vzali odpovědnost za své individuální potřeby vzdělávání, a to za cílem zlepšení výkonu na nynějším pracovním místě, ale také kvůli uspokojení snah týkajících se kariéry (Armstrong, 1999, s. 524). Jedinec by si měl vést poznámky o tom, co se kdy naučil a co se chce naučit. Měl by mít vlastní vzdělávací plán a kontrolovat jeho plnění. Společnosti, které podporují samostatné vzdělávání, vkládají prostředky, jak do techniky, tak investují do lidských zdrojů a podporují tyto plány slovem a činem a všechno, co se v podniku odehrává pokládají za možnost k učení (Belcourt,

Wright, 1998, s. 77). Tato metoda požaduje vyšší míru ukázněnosti a úsilí k dokončení vzdělávacího programu v daném termínu, ale zároveň umožňuje větší svobodu výběru daného vzdělávání a větší pružnost při plnění vzdělávacího plánu (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 65).

Vzdělávání přes počítače (e-learning)

E-learning se v dnešní době velmi využívá, jelikož je rychlejší a levnější než klasické formy vzdělávání. Je to vzdělávací metoda, která využívá informační a komunikační technologie, se kterými jsou v poslední době spojeny největší inovace, a tak přináší novou úroveň kvality do hodnocení vzdělávání dospělých. Pomáhá vytvářet kvalifikaci a rekvalifikaci osob v nových oblastech a postupech. Při e-learningu se vytváří kurzy a programy orientované na danou problematiku, přičemž každá dílčí část by měla být naplánována až po důkladné analýze a měla by být promyšlena posloupnost vzdělávacího programu a systém vzdělávání by měl být náležitě otestován (Armstrong, 1999, s. 898).

„Je možné na e-learning pohlížet jako na jednu ze sebevzdělávacích metod, která tvoří zcela nové jednotné prostředí pro vzdělávání dospělých, kdy jde hlavně o prohloubení interaktivity, propojení výuky a samostudia s lektorem a o viditelnou individualizaci podnikového vzdělávání“ (Mužík, 2005, s. 151).

Použití e-learningu je ohraničeno tématem vzdělávání a technologickým zařízením organizací. Programy vytvořené na tomto základě zajišťují široký rozsah příležitostí výuky k naplňování různorodých potřeb. Při využití on-line přístupu e-learning umožňuje skupinové diskuse a spolupráci jako součást výuky. Také se čím dál více začíná používat vzdělávání pomocí virtuální reality, kdy je účastník vzdělávání umístěn do

3D prostoru a může vidět modelové situace, přitom se zamýšlí nad řešením situace, která se v dané virtuální realitě objevila.

Mezi výhody využívání moderních technologií ve výuce patří, že účastník může začít kdykoliv a postupuje svým vlastním tempem, jeho pokrok může být často snadno monitorován, může jít o nákladově efektivní řešení. Studijní materiál je možné poskytnout velkému množství účastníků ve stejném čase, existuje možnost soukromé komunikace s lektorem, názory a myšlenky k probíranému tématu či podklady si účastníci mohou snadno vyměňovat (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 116-117).

Naopak mezi nevýhody této metody patří značné náklady do začátku na zaopatření potřebné techniky, dále nárůst administrativy při větším počtu zaměstnanců využívajících e-learning, odpor k této metodě, který u některých lidí stále ještě přetrvává jako přežitek, nedostatečný vizuální kontakt ve skupině se školitelem nebo vysoké nároky na školitele při koordinaci a začlenění všech účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 116-117). Při aplikování e-learningu do podnikového vzdělávání je potřebné motivovat zaměstnance k jeho použití (Mužík, 2005, s. 152).

Výhody a nevýhody se objevují u každé metody a někdy se může zdát, že si pozitiva a negativa vzájemně odporují. Je ale důležité si uvědomit fakt, že nové technologie nám přináší nové příležitosti a možnosti, ale zároveň je třeba klást důraz na to, aby metody vzdělávání plnily očekávání účastníků a byly pro vývoj vzdělávání dnešní doby a budoucnosti dostatečně efektivní.

VÝZKUMNÁ ČÁST

4 CÍL A METODOLOGIE PRÁCE

V této kapitole se práce věnuje cíli – analýze vzdělávacích fází team leaderů a metodologické stránce bakalářské práce. V rámci metodologie tato kapitola obsahuje vymezení výzkumného problému, cíle výzkumu a výzkumné otázky. Poté je popsán výzkumný design, sběr dat a výběr organizace.

4.1 Výzkumný problém, výzkumné otázky

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu současného stavu vzdělávání zaměstnanců (team leaderů), a to fáze identifikace potřeb, plánování, realizace vzdělávání, její evaluace a rešerši metod vzdělávání v konkrétní organizaci. Na základě výsledků analýzy zhodnotit aktuální stav vzdělávání, a zároveň navrhnout možná zlepšení. Cílem výzkumu je poznat a pochopit případ do hloubky, v tomto případě vzdělávání zaměstnanců v konkrétní organizaci (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 102). Celá praktická část se opírá o teoretickou část. Pro tuto práci byla vybrána anonymní organizace XY. Tato organizace se zabývá finančními a bankovními službami pro fyzické i právnické osoby (více se práce zabývá organizací v kapitole 5), má hlavní sídlo v Praze a několik set poboček po České republice.

Hlavní výzkumnou otázkou je, jaký je současný stav vzdělávání zaměstnanců, konkrétně pozice team leadera v organizaci XY? Přitom analýza současného stavu předpokládá analýzu dílčích fází procesu vzdělávání popsaných výše. Otázkami, které dále rozvíjejí hlavní výzkumnou otázku jsou: Jak probíhá identifikace a analýza potřeb vzdělávání team leaderů? Jak probíhá plánování vzdělávání team leaderů?

Jak probíhá realizace vzdělávání team leaderů? Jak probíhá evaluace vzdělávání team leaderů? Jaké metody vzdělávání jsou při vzdělávání team leaderů využívány? Výzkumné otázky byly vytvořeny v souladu s cílem práce a s využitím znalostí z teoretické části, která se zabývá systematickým vzděláváním.

4.2 Výzkumný design a sběr dat

Výzkumná část této práce se zaměřuje na popis a analýzu systému vzdělávání team leaderů v anonymní organizaci XY. Jelikož jde v tomto případě o analýzu systému vzdělávání v konkrétní organizaci, byl zvolen kvalitativní přístup. Ten velmi důkladně zkoumá dílčí případy.

Metodou výzkumu této práce je deskriptivní případová studie (popis a analýza dokumentů organizace). Pro tuto metodu jsou tedy využívány veškeré přístupné zdroje. Mareš uvádí, že deskriptivní případová studie se využívá k podrobnému, komplexnímu popisu a analýze určitého jevu skutečného života v tom významu, v němž se normálně vyskytuje a probíhá (Mareš, 2015, s. 9). Jde tedy o případ, kterým je vzdělávání v organizaci XY. Jednou z výhod designu případové studie je pochopení daného objektu v jeho přirozené souvislosti (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 99). Zároveň výsledky případových studií jsou velice dobře zakotveny v realitě, nezkoumají a ani nemohou zkoumat to, co se neděje v reálném životě (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 111). Znamená to tedy, že badatel je přímo v centru dění. Tato metoda byla zvolena, protože organizace má v dokumentech obsaženy veškeré informace o průběhu adaptace zaměstnance, a pak i o rozvoji vzdělávání. Analýza dokumentů byla pro tuto práci primárním zdrojem sběru dat. Zároveň byla při výzkumu využita i metoda polostrukturovaného rozhovoru s jedním z team leaderů organizace XY. Pro tento rozhovor byl zvolen team leader, protože má kompetence spojené s touto pozicí a zkušenosti v této oblasti.

Ten fungoval zároveň jako rádce, který dovysvětlil různé nejasnosti v adaptačním nebo rozvojovém plánu, ale pomáhal také s obecnými informacemi týkajícími se této organizace. Skloubení metody analýzy dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru je projevem metodologické triangulace vedené snahou o zvýšení validity prováděného výzkumu.

Pro tuto práci je velmi důležité etické hledisko práce. Organizace XY, z níž jsou použity informace ve výzkumné části, nechce být uváděna svým jménem a požaduje anonymitu všech údajů, které jsou v této práci plně respektovány. Při zahájení výzkumu byl získán informovaný souhlas organizace a komunikačního partnera. Organizace XY bere vzdělávání zaměstnanců jako své know-how. Organizace XY bude obeznámena s výsledky výzkumu analýzy jejich dokumentů. Team leader je při rozhovoru také anonymizován a vystupuje jako komunikační partner (KP). Komunikační partner byl poučen, že má právo v jakékoli fázi odstoupit od účasti ve výzkumu.

4.3 Výběr organizace

Pro tuto práci byla vybrána anonymní firma XY. Tato organizace se zabývá finančními a bankovními službami pro fyzické i právnické osoby (více se práce zabývá organizací v kapitole 5). Výběr organizace pro tuto práci nebyl zcela náhodný. Byly stanoveny kritéria pro práci, a to taková, že výzkum bude probíhat ve velké organizaci, ve které existuje systém vzdělávání zaměstnanců, jelikož malé organizace takový systém mít nemusí nebo jej mají jen v jednoduché podobě.

5 ORGANIZACE XY

Tato práce se zabývá systémem vzdělávání v organizaci XY. V této kapitole je představena organizace XY. Následně se práce zabývá analýzou systému vzdělávání pozice team leadera v jeho jednotlivých fázích, a nakonec zhodnocením a možnou optimalizací systému vzdělávání.

5.1 Profil a mise organizace XY

Organizace XY vznikla v roce 1825 v Praze, tedy ještě dříve, než vznikla Česká republika, ale její úplné počátky jsou z roku 1819 v Rakousku. Hlavní sídlo má v Praze a 419 poboček po celé České republice. Posláním organizace XY je vést jednotlivce i společnost k prospěchu. Tato organizace věří ve skutečnost, že když budou úspěšní jednotlivci, firmy i komunity, bude se lépe dařit celé společnosti (webové stránky organizace XY). Misí organizace je tedy zabývat se hospodařením s penězi, vytvářením finančních jistot, a tedy i plněním snů svých zákazníků (právnických i fyzických osob). Její hlavní oblastí činnosti jsou finance a pojištění, firemní, soukromé, investiční a bankovní operace. Další misí organizace je posilovat finanční gramotnost od útlého věku, tato skutečnost je vidět na partnerství s několika vysokými školami, kdy usiluje o zkvalitnění školství (webové stránky organizace XY). Tato organizace je nejdostupnější a největší skupina, která pomáhá s financemi a službami individuálním i firemním klientům. Organizace XY si zakládá na osobním, ale i digitálním kontaktu, a proto nabízí péči a poradenství každému klientovi bez rozdílu, jak v mobilním telefonu skrz aplikaci, tak i na jednotlivých pobočkách. Je pro své klienty

k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, a to nejen telefonicky, ale i online (na chatu nebo e-mailu) a na všech hlavních sociálních sítích jako jsou Instagram, Facebook, Twitter a LinkedIn.

5.2 Vize organizace XY

Posláním organizace je pomáhat lidem s jejich financemi, vytvářet finanční jistoty do budoucna, pomáhat s investicemi, hypotékami, pojištěními a vést jednotlivce, firmy a komunity k prosperitě.

Vize organizace XY jsou orientovány jak na vnější prostředí, kam organizace řadí její klienty a neklienty, a na vnitřní prostředí, kam patří zaměstnanci. Hlavní vizí organizace je dosáhnout ke dvoustému výročí v roce 2025 pěti miliónů fanoušků. Jako své fanoušky organizace považuje ty, kteří jsou s ní spokojeni, doporučují její produkty a služby svým známým a přátelům. Proto je pro organizaci primární, aby všichni zaměstnanci organizace byli zároveň i jejími fanoušky. Ty považuje organizace jako své interní fanoušky, kteří chtějí dělat věci navíc, jsou hrdí, že v organizaci pracují a své práci věří.

Pro organizaci je důležité neustálé zlepšování tří oblastí, a to procesu, kdy zákazník je na prvním místě a platí heslo: „Co slíbím, to splním“, následně produktů, a na závěr prostředí, kdy je pro organizaci důležité, že se její zaměstnanci ve své práci rozvíjí a způsob práce je baví.

Mezi strategické cíle organizace patří poskytování personalizovaného poradenství pro finanční zdraví všech klientů, klienti mohou služby využívat digitálně kdekoliv a kdykoliv je potřebují. Zároveň je strategií organizace, aby byla nejoblíbenějším zaměstnavatelem, který ve všem, co dělá, dbá na efektivitu. Ambicí organizace XY je udržitelnější a silnější

společnost postavená na finančně zdravých a sebevědomých lidech a firmách.

Jedním z cílů, které se týkají rozvoje je sebe rozvíjející se organizace, kdy si organizace XY dává za cíl ve svých zaměstnancích vybudovat chuť, potřebu a vyvolat zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj. „Ambicí je, aby lidé vnímali svůj rozvoj jako nedílnou součást práce a pokud se někdo nevěnuje rozvoji, tak v podstatě brzdí sám sebe i svůj tým. „Běžnou praxí, je ale často to, že když se někdo chce věnovat rozvoji, tak má pocit, že neplní své pracovní povinnosti nebo se nevěnuje práci“ (KP). Změnit toto vnímání je tedy jednou z největších výzev pro organizaci XY.

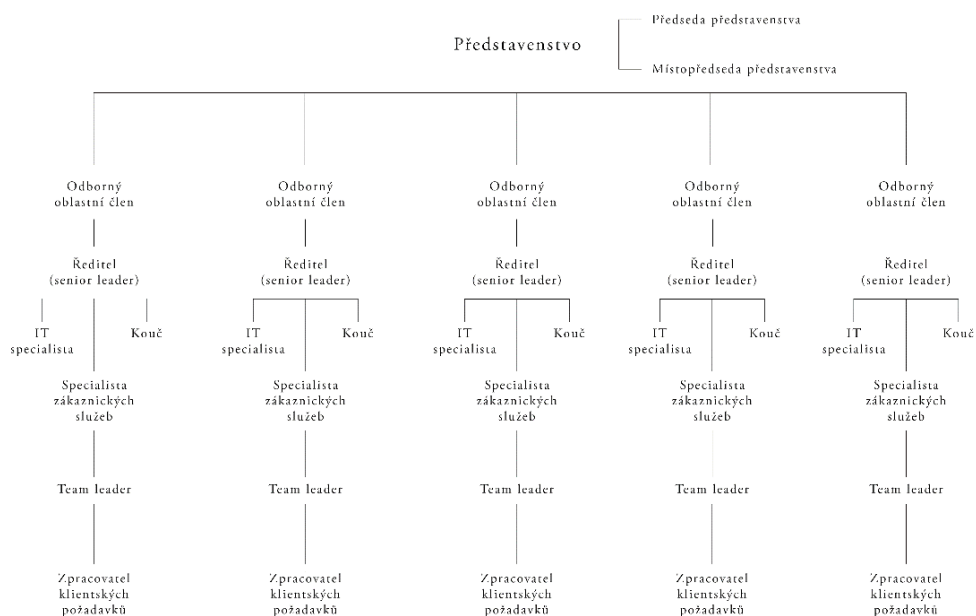
Organizace pracuje ve službách, a proto si zakládá na lidech, lidském potenciálu a na budování dlouhodobých vztahů. Rozvoj lidských zdrojů je pro organizaci XY klíčový. Organizace XY si je vědoma, že lidské zdroje, její pracovníci, jsou to nejcennější v ní. Dbá na to, aby opravdu všichni zaměstnanci ctili stejné hodnoty bez ohledu na to, ve které sféře organizace pracují. Vše, co dělá má směřovat ke klientům, k plnění jejich potřeb a přání. Organizace také věnuje prostor spolupráci, protože věří, že společně může přinášet lepší produkty a řešení situací pro klienty, a také například lepší kampaně. Pro organizaci je taktéž důležité, aby zaměstnanci měli zdravou sebedůvěru v to, že jejich práce, produkty, nápady a služby jsou to nejlepší, co jsou schopni klientům nabízet, což znamená, že věří tomu, co dělají.

5.3 Struktura organizace XY

Organizace XY je největší finanční společností v České republice. Nejlépe je tato skutečnost vidět na počtu klientů, kterých je 4,7 milionu. Také počet zaměstnanců v České republice je nezanedbatelný, pracuje pro ni přes 10000 zaměstnanců. Jelikož je organizace XY obrovská, je zde zjednodušeně

vysvětlená celá struktura organizace. Na vrcholu této organizace je představenstvo skládající se z předsedy představenstva, místopředsedy představenstva a dalších 5 členů, kteří mají na starost činnosti plnící dílčí úkol v rámci naplnění hlavní mise organizace. Pod nimi se nacházejí ředitelé (senior leadeři), ti mají pod sebou specialisty zákaznických služeb, kteří mají pod sebou team leadery. Team leadeři se starají o svůj tým, ve kterém se nachází zpracovatelé požadavků klientů. Této pozici je věnována celá bakalářská práce. Zároveň senior leadeři mají na starost IT pracovníky a kouče. Kouč má na starost péči o team leadery a jejich týmy. Tato organizace má zároveň i personální oddělení, které se nachází mimo organizační strukturu popsanou v obrázku č. 2. Personální oddělení se v organizaci bere jako samostatná část, nezabývá se finančními službami, jako celá struktura, ale personálními a vzdělávacími záležitostmi.

Celá zjednodušená struktura organizace je přiložena v obrázku.



Obrázek 2: Struktura organizace.

6 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI XY

Tato kapitola je věnována systému vzdělávání v organizaci XY, a to konkrétně pozici team leadera. Systém vzdělávání je v této práci konkretizován právě na tuto pozici, protože celá organizace má přibližně 10000 zaměstnanců a popis všech pozic by byl pro tuto práci příliš povrchní. Každý zaměstnanec organizace XY prochází adaptačním a rozvojovým plánem, který v práci bude popsán, ale pro každou pozici je speciálně upravován podle požadovaných kompetencí, a zároveň pro každou pozici je sestaven speciální prováděcí dokument. Právě tato pozice team leadera byla zvolena také proto, že jsou v organizaci XY dvě možnosti přijetí zaměstnance na tuto pozici. Zaprvé je přijímán nový zaměstnanec, který na tuto pozici nastupuje bez předešlé zkušenosti v organizaci XY. Zájemce o pozici team leadera absolvuje pohovor za přítomnosti HR personalisty a ředitele dané oblasti. Druhou možností přijmutí osoby na tuto pozici je, že zaměstnanec už v organizaci XY pracuje a jeho zvolení na pozici team leadera je způsobeno kariérním postupem z předešlé pozice, nejčastěji zpracovatel clientských požadavků. V tomto případě zaměstnanec disponuje kompetencemi blíže popsány v kapitole 6.1, které jsou pro pozici team leadera klíčové. Na tyto dvě možnosti příjmu osoby na pozici team leadera navazují také dva způsoby vzdělávání team leadera, které budou podrobně popsány v kapitole 6.2.

Tato organizace má personální oddělení, které se nachází mimo organizační strukturu popsanou v obrázku č. 2 v kapitole 5.3. Personální oddělení se v organizaci bere jako samostatná část, která nemá na starost finanční záležitosti, Personální oddělení zahrnuje přibližně 100 zaměstnanců

a to náboráře, specialisty odměňování, HR business partnery, specialisty vzdělávání a další. Vedení vzdělávání v organizaci ve spolupráci s kouči a řediteli je jednou z dílčích oblastí činnosti personálního oddělení. Oblasti vzdělávání při nástupu nového zaměstnance (team leadera) se tedy věnuje ředitel dané oblasti společně s personalistou a na vše dohlíží kouč, ten je pro zaměstnance spolu s ředitelem k dispozici přímo na pobočce a zaměstnanec se na ně může kdykoliv obrátit s jakoukoliv nejasností, s personalistou spolupracuje na dálku. Důležitou roli ve vzdělávání má také mentor, je to zkušený zaměstnanec, který má na starosti nového zaměstnance a uvádí ho do pracovní funkce.

V této kapitole je popsán systém jednotlivých fází vzdělávání team leaderů, skrze jejich rozvojový a adaptační plán, který je pro všechny pozice v organizaci XY vytvářen speciálně na míru.

Adaptační a rozvojové plány jsou v organizaci XY novinkou, existují jeden rok, před nimi vzdělávání nemělo ucelenou podobu a neexistovaly vzdělávací plány pro jednotlivé pozice v této organizaci.

Je potřeba vymezit také požadavky, které jsou pro organizaci klíčové při výběru uchazeče na pozici team leadera. Je důležité, aby kompetence měli uchazeči už před příchodem do organizace. Tyto kompetence jsou popsány v kapitole 6.1. Zároveň ale kompetence, které jsou pro organizaci významné, a které je možné formovat pomocí firemního vzdělávání se mohou brát jako vzdělávací potřeby. Tato skutečnost platí jak pro team leadery nové, tak i pro ty, kteří jsou na pozici dosazeni na základě kariérního postupu.

6.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

V kapitole 2.1 bylo zmíněno: „Identifikace potřeb spočívá v sesbírání informací o aktuálním stavu zaměstnanců, jejich dovednostech,

schopnostech a znalostech“ (Bartoňková, 2010, s. 118). Aby zaměstnanci mohli vykonávat pozici team leadera, je pro ně a celou organizaci důležité buď mít kompetence potřebné pro tuto pozici nebo k tomu mít zkušenosti z předešlé pozice organizace XY. Kompetencí požadovaných na pozici team leadera lze taktéž dosáhnout úspěšným plněním a absolvováním vzdělávání v této organizaci. V následující části je práce zaměřena na kompetence a činnosti, které team leader v organizaci XY vykonává.

Team leader vede svůj tým zpracovatelů klientských požadavků. Tým má okolo 15-20 členů. Tato organizace vyžaduje, aby kritéria popsaná níže splňovaly oba typy přijatých team leaderů popsaných v kapitole 6. Organizace XY požaduje, aby uchazeči o pozici team leader měli minimálně středoškolské vzdělání, čím vyšší, tím lepší, zároveň nejlépe s ekonomickým zaměřením. Ekonomické zaměření střední nebo vysoké školy zaměstnanci umožní znát finanční a bankovní operace, které jsou pro jeho práci a práci celého týmu nutné. Po zaměstnanci se vyžaduje schopnost práce s MS Wordem, Excelem, Outlookem a za samozřejmé je považována také práce s internetem. Není nutností, aby team leader uměl jiný než český jazyk, ale přednost při výběru zaměstnance na tuto pozici mají osoby, které se cizími jazyky, především angličtinou, domluví. Pro tuto pozici je zároveň vhodná zkušenost z pozice zpracovatel klientských požadavků nebo z jiné pozice organizace XY. Předchozí pracovní zkušenost team leaderovi zajistí znalost prostředí, chování zaměstnanců a týmu, ve kterém buď byl nebo se s ním jen setkával, a který bude vést. Team leader zároveň musí na tuto pozici disponovat vůdčími schopnostmi, mezi které patří organizační schopnost, timemanagement, aby mohl organizovat a plánovat, jaké úkoly budou kdy splněny. Zároveň by měl mít rozhodovací schopnost, měl by se umět za svůj tým postavit, v případě, že je to nutné a také by měl umět tým motivovat. „Team leader je zodpovědný za včasné plnění všech úkolů a požadavků,

kteřé má jeho tým spolu s ním na práci. Řeší také dovolené, home office směny a musí mít přehled o tom, kdo a jak každý den pracuje, plánuje směny svého týmu a je zodpovědný za to, aby v práci z jeho týmu vždy někdo byl fyzicky přítomen a všichni členové nebyli na home office, což souvisí hlavně s trendy v dnešní době“ (KP).

Výše uvedené kompetence by team leader měl mít, ale organizace XY si zakládá na tom, že požadované kompetence lze naučit nebo vylepšit vzděláním. Organizace XY využívá participativní přístup při identifikaci vzdělávacích potřeb, popsany v kapitole 2.1. Zaměstnanci mají účast na tom, jak bude jejich vzdělávání probíhat. Identifikace a analýza potřeb probíhá v organizaci XY kvartálně každé tři měsíce pomocí dotazníkového šetření skrze celou organizaci. Dotazník je pro všechny zaměstnance stejný. Zjišťuje se v něm, zdali je zaměstnanec spokojený v práci a práce mu dává smysl, zdali jej práce motivuje a rozvíjí, učí novým dovednostem, je spokojený se svým platovým ohodnocením a podobně. Na základě vyhodnocení dotazníku je upravován vzdělávací (adaptační a rozvojový) plán team leadera a také dalších pozic. „Zároveň sám zaměstnanec se může skrze samostatné identifikování potřeb zaměřit na oblasti, které by chtěl zlepšit a pomocí aplikace a kurzů, které má k dispozici, může posunout své znalosti a schopnosti dále“ (KP).

Organizace XY si ve vzdělávání stojí za potřebami proaktivními, blíže popsany v kapitole 2.1, které Bartoňková popisuje jako ty, které mají vztah k podnikové strategii organizace a rozvíjení lidské síly (očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelská politika) (Bartoňková, 2010, s. 120). Takto platí cíle i v organizaci XY, kdy proaktivní potřeby mají vztah hlavně k plnění strategických cílů a vizí personální politiky a dbají na lidský potenciál.

6.2 Plánování a realizace vzdělávání

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.1: „Výsledkem analýzy potřeb je nalezení mezer a nedostatků, které chceme vyřešit vzděláváním, navrhujeme tedy vhodný vzdělávací plán“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 85). V této kapitole je spojena část plánování a realizace vzdělávání v organizaci XY, jelikož spolu úzce souvisí. Vzdělávání zaměstnanců probíhá v této organizaci po celou dobu výkonu pozice. Organizace XY nebere vzdělávání jako činnost, která by měla platit pouze u nových zaměstnanců, v tomto případě team leaderů. Vzdělávání se týká všech zaměstnanců, nových, i dlouhodobě zaměstnaných, jen je rozdíl v činnostech, které zaměstnanci absolvují. Plánování a realizaci vzdělávání v organizaci XY má na starost především personální oddělení, v něm specialisté na vzdělávání ve spolupráci s oblastním ředitelem a koučem dané oblasti. Personální oddělení je hlavou celého systému vzdělávání, tvoří adaptační plány, ale netvoří přesné rozvojové plány. V nich dává jednotlivým oddělením doporučení, jaké kurzy by měly být obsaženy a typy. Má připravené formuláře pro tvorbu individuálních rozvojových plánů a tvoří lidem prostor, kde se může jejich rozvoj odehrávat. Má na starost systém vzdělávání, ať už identifikaci potřeb skrze dotazníky a jejich následné popsání výsledků, vymyšlení vzdělávacích adaptačních plánů a doporučení pro rozvojové plány, a nakonec také evaluaci celého proběhlého vzdělávání. Ředitelé dohlíží na to, zdali vzdělávání probíhá v daném čase, jestli jsou vzdělávací plány plněny. Kouč působí jako konzultant, který pomáhá team leaderům řešit problémy nebo nejasnosti vzniklé plněním vzdělávacích plánů.

Plánování a realizace vzdělávání probíhá v organizaci XY pomocí adaptačních a rozvojových plánů. Jak už bylo řečeno na začátku kapitoly 6, existují dvě možnosti vzdělávání team leaderů podle toho, jakým způsobem pozici obsadili. Pro nového team leadera, bez předchozí zkušenosti

v organizaci XY je jako první fáze vzdělávání připraven adaptační plán. Adaptační plán platí první tři až šest měsíců při nástupu na novou pozici a je vytvářen pro každou pozici zvlášť. Pak přichází rozvojový plán, který je také vytvářen přímo na míru pro každou pozici a platí po celou dobu výkonu zaměstnání na dané pozici, ten je pro dlouhodobě stávající zaměstnance. Pro team leadery, kteří na tuto pozici nastoupili na základě předchozí pracovní zkušenosti v organizaci XY (na základě karierního postupu) platí jiný vzdělávací systém. Tito team leadeři neprocházejí adaptačním plánem, jelikož se předpokládá, že už jej absolvovali u předešlé pozice v této organizaci, a proto pro ně při nástupu na tuto pozici platí plán rozvojový. Ten zaměstnance rozvíjí pro celou dobu jejich pracovního výkonu v organizaci.

„Uvedení jakéhokoliv nového zaměstnance, v tomto případě team leadera, do pracovní funkce probíhá pomocí mobilní a internetové aplikace, ta nováčka na pozici vede a ukazuje, které kurzy je třeba na začátek absolvovat a co ho čeká“ (aplikace zaměstnance). „Aplikace nováčkovi dokonce sděluje, se kterými dalšími zaměstnanci (svým týmem, dalšími team leadery, ředitelem, mentorem) je třeba se seznámit a spolupracovat s nimi“ (KP). Aplikace a celý počáteční vzdělávací systém je jedinečný a je vyvinut přímo na míru pro tuto organizaci. Každému nováčkovi je přidělen mentor, který ho vede a zaučuje po dobu tří měsíců, maximálně půl roku. Jak již bylo uvedeno: „Cílem mentoringu je doplňovat schopnosti při vykonávání pracovní činnosti, které jsou nejlepším způsobem zvládnutí konkrétních znalostí a dovedností, které zaměstnanec na určitém pracovním místě potřebuje“ (Armstrong, 1999, s. 894). Mentor je zkušený zaměstnanec, který ale neprochází žádným školením. Jeho kompetence pro to, aby se stal mentorem posuzuje vždy nadřízený, v případě team leadera je to ředitel (senior leader).

V prvních dnech adaptačního plánu čeká zaměstnanec plnění prezenčních a elektronických kurzů potřebných pro každodenní práci dané pozice, v tomto případě team leadera. Následně na ně může team leader navázat dalšími kurzy pro svůj rozvoj. Je také důležité, aby se team leader seznámil se svým týmem a mentorem, který je mu přidělen, a také s přístupy a aplikacemi, se kterými bude pracovat. Ve zkušební době se zaměstnanec řídí adaptačním plánem, který plní po dobu tří až šesti měsíců a pravidelně jeho plnění hodnotí se svým mentorem. „Úvodní školení a kurzy jsou povinné pro každého zaměstnance organizace XY, jsou zde obsaženy obecné informace o organizaci – o vizích, posláních a cílech, které je nutno znát pro práci v ní“ (KP). Adaptační plán je přesně stanoven, zaměstnanec si může určit, kdy a kterou část plánu absolvuje, musí ji ale po dobu prvních šesti měsíců zvládnout.

Adaptační a rozvojový plán má podobu jednoduché tabulky v MS Excel. Plány jsou popsány stručně, rozvojový plán je přesněji popsán v prováděcím dokumentu team leadera. Adaptační plán stanovuje seznam školení, kterými nový zaměstnanec musí projít, jsou zde školení BOZP a PO, dále školení o týmech zákaznické péče, o budoucnosti organizace XY, o produktových benefitech, o klientech, o cestě organizace v digitálním světě a také je zde obsažena schůzka nového zaměstnance s koučem (adaptační plán). Každé výše uvedené školení v adaptačním plánu je popsáno jednoduchým obsahem a je u něj obsažena informace o tom, kdo má školení na starost. Adaptační plán stanovuje informace o tom, kdy adaptace začala, kdy končí, kdo je nadřízený ředitel, kdo je mentor a kdo kouč (adaptační plán). Zároveň jsou zde popsány hlavní oblasti kompetencí a hlavní cíle pro úspěšně ukončenou adaptaci team leadera, které se zaměřují na proces, produkt, kdy zaměstnanec umí zpracovat požadavek klienta, orientuje se v procesech svého týmu, dále na efektivitu procesů, kdy team leader zná své

cíle a ví, kde najde data k tomu, jak cíle on a jeho tým splní (adaptační plán). Dalšími klíčovými oblastmi při vzdělávání jsou klient, spolupráce, data a komunikace. U klienta znamená úspěšnou adaptaci to, že team leader ví, kdo je jeho klient a zná jeho potřeby. Spolupráce je to, že plní individuální i týmové cíle, ctí hodnoty organizace a je proaktivní ve sdílení (adaptační plán). Je důležité, aby team leader po ukončené adaptaci věděl, na koho se obrátit, když potřebuje pomoc s interpretací dat. Zároveň se v rámci komunikace nebál diskusí, uměl argumentovat a aktivně se doptávat (adaptační plán). Dále adaptační plán obsahuje pravidelné aktivity, kam patří veškeré schůzky s mentorem, nadřízenými a účast na akcích organizace XY. Jednotlivé aktivity jsou v adaptačním plánu popsány přesně tak, jak jsou v jednotlivých měsících adaptace plněny, jakou formou jsou prováděny, kým a do kdy mají být splněny. V tabulce jsou také obsaženy pole na vyhodnocení jednotlivých aktivit (adaptační plán).

Rozvojový plán začíná po třech nebo šesti měsících po nástupu na pozici. „Pokud je adaptace úspěšná, začíná po třech měsících, pokud nikoliv, adaptační plán pokračuje a trvá šest měsíců“ (KP). V rozvojovém plánu se nachází přesný postup a popis dalšího rozvoje zaměstnance. Team leader se rozvíjí, jak po pracovní, tak po osobní stránce. Rozvojový vzdělávací plán jej posouvá k novým schopnostem a znalostem potřebným pro vykonávání funkce. V organizaci XY se také zaměstnanci mohou rozvíjet sami pro svůj dobrý pocit mimo vzdělávací adaptační nebo rozvojový plán, a to pomocí kurzů na e-vzdělávacích portálech (rozvojový plán). „Organizace u pozice team leadera klade důraz na to, aby ve svém pracovním čase věnoval alespoň jednu hodinu týdně osobnímu rozvoji a rozvíjení měkkých dovedností pomocí dostupných kurzů“ (KP). Rozvojový plán obsahuje jméno kouče, který má team leadera na starost, pak stanovuje oblast kompetencí, mezi které patří řízení efektivit, kvality a produktivity,

budování týmů a rozvoj jednotlivců, rozvoj technologií, každodenní provoz, a nakonec samostatné pole na vlastní projekty (vzdělávací aktivity) team leadera (rozvojový plán). Ke každé kompetenci patří další pole a to, jaké jsou rozvíjené dovednosti a kompetence, jaký je aktuální stav, kde je team leader teď, jaký je cílový stav, kam se chce posunout, jaká je forma rozvoje, kdo pomůže v případě problémů a nejasností a jaký je měřitelný cíl (rozvojový plán). Jak adaptační, tak rozvojový plán má stanovená data konání povinných kurzů, ale nepovinné (doporučené) kurzy a plnění seberozvojové části si stanovuje team leader sám v návaznosti na plnění pracovních povinností. „Každý team leader si stanovuje vlastní plán, v něm jsou obsaženy kurzy povinné pro všechny team leadery, a zároveň si vybírá z nepovinných (doporučených) a seberozvojových kurzů, přičemž všechny by měl plnit v pracovní době“ (KP).

Prováděcí dokument pro pozici team leadera stanovuje přesnější popis kompetencí z rozvojového plánu, a to řízení efektivity, kvality a produktivity, budování týmů a rozvoj jednotlivců, rozvoj technologií a každodenní provoz v jednotlivých stupních, po kterých by team leader měl postupovat (prováděcí dokument).

Organizace XY se snaží vyvolat motivaci a chuť k plnění vzdělávacích plánů u zaměstnanců samých, aby se posouvali za cílem seberozvoje. Motivací zaměstnanců k plnění vzdělávacích plánů je ale také incentiva. Jedná se o nenárokovou složku mzdy, která je vyplácena po splnění požadovaných částí plánů.

Účast na školeních, konferencích, seminářích či jiných aktivitách v oblasti vzdělávání je plně hrazena organizací XY, a to včetně ubytování, stravy a cestovného. Jen před externí cestou musí team leader obdržet schválení od svého nadřízeného.

6.2.1 Metody vzdělávání v organizaci XY

Jak bylo popsáno v kapitole 3, existují metody vzdělávání na pracovišti (interní metody) a metody vzdělávání mimo pracoviště (externí metody). Nejprve budou popsány metody využívané organizací XY na pracovišti, dále mimo pracoviště.

V organizaci XY jsou při vzdělávání team leaderů na pracovišti při adaptačním plánu využívány především metody mentoringu při nástupu na novou pozici po dobu tří až šesti měsíců, ale i po této době se mohou zaměstnanci s mentorem radit. Mentor je, jak už bylo řečeno zkušený zaměstnanec, který má zkušenosti z této pozice, je pro mentorování zvolen svým nadřízeným (ředitelem – senior leaderem). Na tuto pozici je mentor vybírán na základě dlouhodobých výsledků. „Musí vykazovat samostatnost, zodpovědnost, vysokou znalost všech používaných procesů a v neposlední řadě musí mít schopnost předávat informace“ (KP). Dále je zde využíván koučink. „Kouč je pro každý tým jeden a je nablízku při jakékoliv nesnázi, nejasnosti a problému spojeným se vzděláváním. Pak jsou také využívány metody pracovní porady, které jsou pro tým každý týden, kde se probírá pracovní plán, co je třeba stihnout, v jaký čas a další problémy, nejasnosti, ale i úspěchy“ (KP).

Jako metody mimo pracoviště byl v kapitole 3.2 popsán e-learning. Organizace XY využívá e-learning jako interní metodu vzdělávání na pracovišti. E-learning je zásadní pro vzdělávání v této organizaci především v rozvojovém plánu. Pomocí něj probíhá většina vzdělávacího plánu. Vzdělávání pomocí e-learningu je umožněno zaměstnanci sledovat pomocí mobilní a počítačové aplikace, kterou zaměstnanec obdrží při nástupu do organizace XY. Díky aplikaci sleduje team leader svůj postup a tato skutečnost jej má motivovat k dalšímu plnění úkolů.

Do externího vzdělávání mimo pracoviště organizace XY patří nejrůznější školení, které probíhají formou přednášek, diskusí, workshopů nebo tréninků. Školení se dotýkají především novinek ve finančním světě a také práci na počítači s aplikacemi (prováděcí dokument). Organizace XY také považuje za velmi důležitou metodu samostatného vzdělávání, kterou vyžaduje zejména při osobním rozvoji pomocí kurzů. Tato metoda se pojí taktéž k rozvojovému plánu jako metoda e-learningu. Mužík v kapitole 3.2 uvádí: „Je možné se na e-learning dívat jako na jednu ze sebevzdělávacích metod, která vytváří zcela nové jednotné prostředí pro vzdělávání dospělých, kdy jde hlavně o prohloubení interaktivity, propojení výuky a samostudia s lektorem a o viditelnou individualizaci podnikového vzdělávání“ (Mužík, 2005, s. 151). Team leader by měl věnovat samostatnému vzdělávání v organizaci XY minimálně hodinu týdně.

6.3 Evaluace vzdělávání

V kapitole 2.4 bylo řečeno, že ve fázi evaluace zjišťujeme hodnocení a kvalitu pomocí realizovaného vzdělávání a schopnost využití naučených vědomostí a znalostí v praxi. Při evaluaci dané vzdělávací akce se zaměřujeme na dvě oblasti přínosů, a to na to, co přineslo vzdělávání zaměstnanců dané organizaci, a pak na to, jaký přínos mělo vzdělávání pro zaměstnance organizace. Organizace XY má jasně stanovenou evaluaci vzdělávání, jak bylo popsáno v kapitole 2.4: „O způsobu evaluace by mělo být rozhodnuto již při tvorbě a plánování firemní strategie vzdělávání“ (Bartoňková, 2010, s. 181).

Vyhodnocování vzdělávacího (adaptačního a rozvojového) plánu probíhá v organizaci XY především průběžně. Evaluace vzdělávání probíhá u všech zaměstnanců organizace XY kvartálně každé tři měsíce, stejně jako

identifikace a analýza potřeb také pomocí dotazníkových šetření. Zjišťují se informace typu: jak je zaměstnanec spokojený se vzdělávacím systémem, jak ho vzdělávání rozvíjí a posouvá dál. „Dotazníkové šetření probíhá vždy anonymně, ale zaměstnanci mají možnost se s jakoukoliv výtkou, spokojeností nebo nespokojeností ozvat svému nadřízenému. Zároveň je ale kontrolováno průběžné plnění vzdělávacího plánu, a to ředitelem“ (KP). V průběhu plnění vzdělávacího plánu se také zjišťuje spokojenost s daným kurzem. Hodnocení tedy probíhá po každém vzdělávacím kurzu, nejčastěji dotazníkovou formou. U některých rozvojových aktivit probíhají i sofistikovanější formy vyhodnocení. „Jedná se například o měření účastníků před programem, průběžné rozhovory s koučem/mentorem/HR business partnerem, měření a dotazníky po skončení programu“ (KP). Urban říká, že: „Orientační pohovory a pohovory se zpětnou vazbou s nadřízeným by měly být konány pravidelně, nejčastěji v období adaptace“ (Urban, 2003, s. 56). „U adaptačního plánu probíhá vyhodnocení plánu formou schůzek 1x týdně po dobu prvního měsíce, poté 1x za čtrnáct dní spolu s mentorem a specialistou (ve struktuře v kapitole 5.3 je popsán nad team leaderem). Pak je také i závěrečná schůzka s ředitelem na konci adaptace (po tříměsíční zkušební době), kdy se nový zaměstnanec dozví, zda jeho adaptace byla úspěšná. Pokud adaptace nebyla úspěšná, trvá šest měsíců“ (KP).

Evaluace každého kurzu jak v adaptačním, tak rozvojovém plánu probíhá podle Krikpatrickova modelu, který popsal Belcourt a Wright v kapitole 2.4. Model popisuje úroveň reakce, učení, chování a výsledků (Belcourt, Wright, 1998, s. 183). Team leader si zapisuje, jak se mu daná vzdělávací akce líbila, co se naučil, jak se posunul, jestli nové dovednosti byly uplatněny na pracovišti a zároveň zdali se změnila efektivita práce pomocí hodnocení v plánech (prováděcí dokument).

Zároveň, aby organizace dosáhla cíle pěti miliónů fanoušků do roku 2025, ptá se každé tři měsíce svých zaměstnanců, ale i klientů v anonymním průzkumu na různé oblasti pracovního života, který používá ke zjištění aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců a na jejím základě může problémové věci měnit. Jako fanouška považuje organizace zaměstnance nebo klienta, který by na otázku „Doporučili byste organizaci XY svým známým a přátelům?“ odpověděl na škále od 0 (velmi nepravděpodobně) až 10 (velmi pravděpodobně) hodnotou 9 nebo 10. Podle odpovědi na tuto otázku rozlišuje organizace tři kategorie fanoušků – detraktor, neutrální fanoušek a promotér. Detraktor je ten, který na otázku odpověděl hodnotou 0 až 6. Je to ten, který organizaci nemá příliš rád a pokud organizace v nejbližší době nějak nezasáhne (neudělá pro něj něco významného nebo speciálního), klient organizaci brzy opustí. Neutrální fanoušek odpověděl na otázku hodnotou 7 nebo 8. Neutrální fanoušek je u organizace celkem spokojený, ale není to ten, který by doporučoval a toužil po více produktech a službách. Nakonec je promotér, který odpověděl na otázku hodnotou 9 nebo 10. Toho organizace považuje za pravého fanouška, který šíří svou pozitivní zkušenost po známých, rodině a celkově ve svém okolí. Zůstává s organizací a ta má možnost se o něj dlouhodobě starat a pomáhat mu řešit finanční potřeby ve všech životních situacích.

7 NÁVRH NA OPTIMALIZACI STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

Poslední kapitola této práce se zaměřuje na návrh optimalizace stávajícího vzdělávacího systému v organizaci XY na základě práce s literaturou a interními materiály organizace XY, které byly vymezeny v předchozích kapitolách. Jedná se o pozici team leadera v této organizaci a jednotlivé fáze a využívané metody při jeho vzdělávání.

Organizace XY má propracované vzdělávací plány, které jsou detailně zaměřeny jak na firemní a pracovní, tak na osobní rozvoj. Samotné plány jsou časově náročné, a tím, že by měli zaměstnanci zvládat plnit plán v pracovní době pak mohou vytvářet napětí mezi plněním plánu a plněním pracovních povinností. Jak bylo popsáno v kapitole 6.2: „Každý team leader si stanovuje vlastní plán, v něm jsou obsaženy kurzy povinné pro všechny team leadery, a zároveň si vybírá z nepovinných (doporučených) a seberozvojových kurzů, přičemž všechny by měl plnit v pracovní době“ (KP). Časový plán by mohl být stanoven podrobněji, v organizaci XY je určeno datum pouze u povinných kurzů adaptačního a rozvojového plánu. U nepovinných kurzů datum stanovené není. Zaměstnanec si mezi některými kurzy vybírá, které absolvovat chce, a které ne, a sám si tvoří časový plán. Zároveň plnění seberozvojové části plánu je po team leaderech vyžadováno každý týden, přitom veškerá školení jsou časově náročná a team leader si musí každé školení poctivě naplánovat. Organizace XY počítá s tím, že si zaměstnanec na vzdělávání najde čas a plán splní do daného data. Na zaměstnance v tomto ohledu může být vyvíjen časový tlak, jelikož plány jsou velmi obsáhlé. V rámci plánování vzdělávacího plánu by stálo za zvážení,

aby každý zaměstnanec měl přehled o tom, kdy bude každé školení probíhat, a to i nepovinné.

Identifikace a analýza potřeb probíhá kvartálně mezi všemi zaměstnanci skrze dotazníky, ty jsou ale pro všechny zaměstnance plošně stejné. Každá pozice má své specifické potřeby a oblasti, ve kterých je třeba se posouvat dále. Bylo by vhodné, kdyby dotazníky byly specializované na jednotlivé pozice, v tomto případě na pozici team leadera a dotýkaly se tak více specifických potřeb jednotlivých zaměstnanců, jelikož jak už bylo uvedeno v kapitole 2.1: Je důležité zabývat se všemi zaměstnanci jako celkem, ale i jednotlivými pracovníky, jelikož každý pracovník má své specifické potřeby týkající se vzdělávání (vzdělání, osobnostní rysy, profesní zkušenosti) a podle nich by měly být upravovány vzdělávací programy, aby dokázaly naplnit individuální potřeby účastníků.

Adaptaci nového zaměstnance má na starosti mentor, který ale není vyškolený ke své činnosti. Za mentora je považován zkušený zaměstnanec a jeho kompetence k této pozici jsou posuzovány jeho přímým nadřízeným (ředitelem). Tyto kompetence jsou více popsány v kapitole 6.2.1. Dlouhodobá zkušenost, znalosti a samostatnost ale nemusí být dostačující pro získání kompetencí potřebných pro mentoring, a zároveň ředitel může na mentora pohlížet a vybírat jej podle svého subjektivního pohledu. V tomto případě by pro organizaci XY bylo vhodné zvážit, zdali nevložit úsilí do vyškolení mentorů, aby k němu měli všechny patřičné zkušenosti. Jelikož, jak už bylo popsáno v kapitole 3.1: Mentoring nabízí jedinci individuální vedení od vyškoleného pracovníka, většinou nadřízeného, který organizaci dobře zná, mentor je na danou problematiku expertem. Zároveň bylo popsáno, že: „Mentorování je důležitým prvkem zvýšení možností na postup v kariéře všech pracovních skupin v podniku“ (Belcourt, Wright, 1998, s. 83).

Vyškolení mentorů by mohlo do organizace XY přinést dlouhodobé výsledky.

Celkově jsou ale plány propracovány velmi dobře, ve srovnání s tím, že před rokem žádné neexistovaly, ani zde vzdělávání nebylo nijak jinak ustanoveno, je v této organizaci ve vzdělávání obrovský posun. Pro popis organizace XY byla zvolena SWOT analýza popsána v kapitole 2.1, kdy mezi silné stránky této organizace patří to, že má přesně popsáný systém vzdělávání, že lidské zdroje (své zaměstnance) a jejich potřeby bere jako nejdůležitější a ty, na kterých nejvíce záleží. Mezi slabé stránky organizace XY ve vzdělávání může patřit časová náročnost plnění plánů, která byla popsána výše a nedostatečné, požadované proškolení pozic (mentorů). Tato skutečnost byla taktéž výše popsána. Jako příležitost je brána skutečnost, že organizace XY má silné ekonomické a zkušenostní zázemí s dlouholetou tradicí, má nastavený systém pro každou funkci i pro krizové situace. Jako hrozba v této organizaci může být to, že systém může mít formální povahu a nemusí plnit nebo uhlídat specifické požadavky jednotlivců (viz výše popsána identifikace potřeb). Pro mnoho zaměstnanců se ale práce díky plánům může zdát systematictější a vidí v ní nový smysl, jak po pracovní, tak po osobní stránce, kdy se zaměstnanec rozvíjí. V plánech je jasně vidět, že organizaci XY záleží na svých zaměstnancích a jejich rozvoj je pro ni klíčový.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému vzdělávání team leaderů v anonymní organizaci XY, konkrétně analýzou systému vzdělávání pozice team leadera.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků provést analýzu fází a metod vzdělávání současného stavu zaměstnanců (team leaderů) v organizaci XY. Na základě výsledků analýzy navrhnout možná zlepšení.

V teoretické části se práce orientuje na vymezení teoretických pojmů. Poté se teoretická práce zaměřuje na vymezení systematického vzdělávání a jeho jednotlivých fází, kterými jsou identifikace a analýza potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a evaluace vzdělávání. Organizace XY přistupuje tímto systémem ke vzdělávání zaměstnanců.

Ve výzkumné části je představena organizace XY. Jsou popsány její mise, vize, poslání, strategické cíle a struktura. Následně je popsán systém vzdělávání team leadera v této organizaci pomocí čtyř výše jmenovaných fází. Na základě popisu systému vzdělávání v organizaci XY jsou nalezeny mezery ve vzdělávacím plánu a navrhnutá optimalizace těchto nedostatků.

Adaptační a rozvojový plán existuje v organizaci XY jeden rok. I přesto, že je vzdělávací plán nový, nebylo v něm nalezeno příliš prostoru pro změny. Je vypracovaný podrobně pro každou pozici. Pár změn v systému vzdělávání organizace XY by ale stálo za zvážení. Jedná se především o pozici mentora, který ke své práci není vyškolený, ale je mu tato role připsána pouze nadřízeným, který ho posuzuje dle schopností a znalostí, které mnohdy mohou být subjektivní. Zároveň se jedná o hledisko časového plnění vzdělávacího plánu, jelikož plnění plánu je časově náročné, zasahuje do pracovní doby a jeho upravení a stanovení přesného data každého školení by mohlo zaměstnancům ulehčit plánování. Posledním bodem je skutečnost,

že identifikace potřeb je pro všechny pozice stejná, přitom každá pozice má specifické požadavky a identifikace potřeb skrze dotazníky by mohla být specializovaná pro každou pozici. Tato práce navrhuje optimalizaci vzdělávacího systému pro organizaci XY, která může mít praktický přínos například ve formě zlepšení sentimentu jejich klientů.

LITERATURA A ZDROJE

- ARMSTRONG, Michael. (1999). Personální management. Praha: Grada.
- AMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. (2015). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. (2010). Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.
- BELCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip C. (1998). Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
- FOLWARCZNA, Ivana. (2010). Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada.
- HRONÍK, František. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.
- HRONÍK, František. (2006). Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.
- KOUBEK, Josef. (2003). Personální práce v malých podnicích. 2., přepracované a doplněné. Praha: Grada.
- KOUBEK, Josef. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
- KOUBEK, Josef. (2009). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. (2010). Organizační kultura a její změna. Praha: Grada.

- MAREŠ, Jiří. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. Časopis Pedagogika. Citováno dne 18. února 2022. Dostupné z: <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=11212>
- MEDLÍKOVÁ, Olga. (2010). Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora. 1. vyd. Praha: Grada.
- MUŽÍK, Jaroslav. (2000). Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia.
- MUŽÍK, Jaroslav. (2005). Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus.
- MUŽÍK, Jaroslav. (2010). Řízení vzdělávacího procesu. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- PLAMÍNEK, Jiří. (2009). Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: Grada.
- PLAMÍNEK, Jiří. (2014). Vzdělávání dospělých, 2. rozšířené vydání. Praha: Grada.
- PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. (1996). Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada.
- ŘEPA, Václav. (2012). Procesně řízená organizace. Praha: Grada.
- SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. (2005). Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada.
- ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára (2014). Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál.
- TURECKIOVÁ, Michaela. (2007). Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1. vyd. Praha: Grada.
- URBAN, Jan. (2003). Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Aspi.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ MICHAELA. (2008). Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. (2007). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada.

Interní zdroje organizace XY:

Adaptační plán

Rozvojový plán

Prováděcí dokument team leadera

Webové stránky organizace XY

Aplikace zaměstnance

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84).....	18
Obrázek 2: Struktura organizace.....	49

PŘÍLOHY

Příloha 1: Seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru

- 1) Jakým způsobem jsou zjišťovány potřeby vzdělávání?
- 2) Jak probíhá kariérní postup na pozici team leadera z pozice zpracovatel
klientských požadavků?
- 3) Jaké je ekonomické zajištění vzdělávacích akcí, je všechno zaštiťováno
organizací nebo si musí např. ubytování při nějakém školení zaměstnanci
platit sami?
- 4) Jak probíhá motivace zaměstnanců, čím jsou motivováni?
- 5) Je přesně určeno datum konání každé vzdělávací akce v rámci plánů?
- 6) Jaké metody vzdělávání jsou v organizaci využívány?
- 7) Jaké kompetence by měl mentor splňovat a jaký je postup jeho zvolení
ředitelem?
- 8) Jak probíhá evaluace vzdělávání? Probíhá průběžně po každém
vzdělávacím kurzu nebo po delším úseku? Je na evaluaci myšleno už při
plánování vzdělávání?
- 9) Jaké jsou vize organizace?
- 10) Jaké jsou hlavní cíle personální politiky?
- 11) Jak se tvoří vzdělávací plány?