

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jolana Hlaváčková

System vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019-2020

BACHELOR THESIS

Jolana Hlaváčková

**System of the education and the human resources
development**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 2. 2020

Jolana Hlaváčková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce PaedDr. Josefu Petráškovi za strukturované připomínky k mé práci a děkuji za spolupráci osloveným zaměstnancům společnosti, ve které probíhalo mé výzkumné šetření v praktické části práce.

Anotace

Tato práce se zabývá systémem vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v současné České organizaci. Teoretická část definuje současný systém vzdělávání, vzdělávací proces, zmiňuje metody a formy profesního vzdělávání, poukazuje na důležitost správné identifikace vzdělávacích potřeb a hodnocení a v neposlední řadě rovněž důležitost nastavení kariérního růstu na podporu profesního vzdělávání v organizacích. Hlavním předmětem této práce je zmapování těchto rozvojových aktivit na reálném příkladu organizace působící na českém trhu. Zjištění zpětné vazby a reakce zaměstnanců dané organizace. Praktická část je na základě dotazníkového šetření věnována výzkumu a hodnocení vzdělávacích aktivit v této organizaci. Zjištění přínosu a přidané hodnoty pro zaměstnance a efektivitu pro danou organizaci. Zhodnocení zpětné vazby zaměstnanců, zda dle jejich mínění dochází ke skutečnému rozvoji lidských zdrojů.

Klíčová slova

Efektivita, kariérní růst, lidské zdroje, organizace, profesní vzdělávání, rekvalifikace, rozvoj, systém, vzdělávání, zaměstnanec.

Annotation

This Thesis deals with a system of the education and the human resources development in the current Czech organization. The theoretical part defines the current system of education, and the educational process. It mentions also forms of the professional development as well as it points to the importance of correct identification, evaluation and finally the importance of establishing career growth to support professional training in organizations. The main subject of this thesis is to map these developmental activities on a realistic example of an organization operating in the Czech market. In order to do this we collected feedback and responses (answers) of the employees in the organization. The practical part of the thesis is based on a questionnaire survey of the research and evaluation activities in this organization. Finding the benefits and added values for employees and efficiencies for a given organization. Assessing employees feedback as to whether, in their opinion, there is a true development of human resources.

Keywords

Efficiency, career growth, human resources, organization, professional education, rekvalification, development, system, education, employee.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 DEFINICE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU, SYSTÉM A PROCES VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	11
1.1 Koncept celoživotního učení	12
1.2 Systém vzdělávání.....	13
1.3 Systematické vzdělávání v organizacích.....	15
2 HISTORIE A VÝVOJ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACÍCH.....	17
2.1 Vzdělávání dospělých 19. a 20. století.....	18
2.2 Historie a vývoj vzdělávání v České republice ve 20. století, první organizace 19	
2.3 Baťova škola práce, Batismus.....	20
3 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB, METODY, FORMY A TYPY VZDĚLÁVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	22
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	22
3.2 Metody a formy vzdělávání	24
3.3 Typy vzdělávání - moderní trendy	28
3.4 Vyhodnocení vzdělávacích aktivit.....	31
4 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ S DŮRAZEM NA ROZDÍL MEZI OSOBNÍM ROZVOJEM PRACOVNÍKŮ A ROZVOJEM LIDSKÝCH ZDROJŮ	32
4.1 Vzdělávání dospělých, personální práce, práce s lidskými zdroji	32
4.2 Kompetence, kompetenční model	34
4.3 Adaptační proces v organizaci, formování pracovních schopností	36
4.4 Talent management.....	38
4.5 Knowledge management	38
4.6 Kariérní růst zaměstnance a plánování kariéry v organizaci.....	39
4.7 Vliv ekonomiky na řízení lidských zdrojů v organizaci.....	41
4.8 Rozvoj manažerů v organizaci	43

PRAKTICKÁ ČÁST	44
5 SOUČASNÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PODPORA LIDSKÝCH ZDROJŮ	44
5.1 Přípravná fáze výzkumu.....	45
5.2 Předmět šetření, cíle, výzkumné otázky a hypotézy.....	46
5.3 Charakteristika výzkumného vzorku.....	48
5.4 Metodika výzkumu a harmonogram prací.....	49
6 HODNOTÍCÍ ČÁST.....	50
6.1 Výsledky výzkumného šetření.....	50
6.1.1 Četnost využití vzdělávání.....	50
6.1.2 Využití klasického pojetí vzdělávání v učebně a preference využívání	51
6.1.3 Obsah a kvalita školení.....	52
6.1.4 Důležitost vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance.....	53
6.1.5 Nabídka vzdělávacích aktivit, role manažera.....	54
6.1.6 Profesní rozvoj v organizaci.....	55
6.1.7 Údaje o pozici respondentů	56
6.1.8 Představa o profesním rozvoji zaměstnanců v rámci organizace	56
6.1.9 Úvaha o změně pracovního místa	57
6.1.10 Délka pracovního poměru u organizace	58
6.2 Interpretace výsledků výzkumného šetření	58
6.3 Souhrn zjištění a doporučení	60
6.4 Doporučení na základě vyhodnocení hypotéz	61
7 ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	66
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Většina populace 21. století se snaží o dosažení rovnováhy ve svém osobním a pracovním životě. Je to způsobeno současným trendem. I v České republice byl nastaven systém, ve kterém se populace snaží o zajištění své rodiny a svých zájmů současně s cílem být profesně úspěšným. Většina z nás je zaměstnána a tudíž tráví nemalou část svého života v pracovním prostředí, plněním úkolů a cílů malých i velkých podniků. Někdy se takto děje i na úkor vlastního času a rodiny. Člověk se snaží o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Rychlost doby je tomuto způsobu života nakloněna. Rychlého trendu organizace využívají v kladném i záporném slova smyslu. Na jedné straně zaměstnance pracovním velmi vytěžují, požadují výkon a na straně druhé mu poskytují kompenzaci formou např. vzdělávacích a rozvojových aktivit. Tento trend se od počátku devadesátých let ve firmách posunul od četného a ekonomicky nákladného pořádání několikadenních rozvojových a zábavních aktivit zasahujících i soukromý čas zaměstnance např. teambuildingové akce, k efektivnějším a cílenějším aktivitám. Tyto jsou většinou naplánovány v souladu se zpětnou vazbou zaměstnanců, kteří nemají většinou zájem trávit již množství času formální či neformální formou v práci s kolegy, ale upřednostňují aktivity kratší, cílenější a uskutečněné v rámci organizace i pracovní doby.

Organizace si uvědomují, že hospodaří s lidským potenciálem, který není nekonečný. Jsou společnosti, které již vnímají lidské zdroje jako bohatství firmy. Pracují s lidským potenciálem, tedy se zaměstnanci, reflektují jejich potřeby, usnadňují jim práci moderními technologiemi a nastavením efektivnějších procesů ve firmách. Většina z organizací si uvědomuje, že investice do vzdělávacích aktivit zaměstnance je výhodnějším způsobem finanční investice, než přijímání stále nových pracovníků. Podpora vzdělávání je tedy aktuálním tématem dnešní doby.

Z tohoto důvodu se autorka práce rozhodla pro svou bakalářskou práci pro téma Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci. K tomuto si vybrala jednu velkou konkrétní společnost a oslovila formou dotazníkového šetření určitý vzorek zaměstnanců. Práce je koncipována jako teoreticko-empirická. Kapitoly teoretické části budou zaměřeny na definici vzdělávacího procesu a vzdělávání dospělých. V další kapitole práce autorka přiblíží historický podtext a vývoj vzdělávání. V následující části

budou popsány metody, formy a identifikace a hodnocení vzdělávacích aktivit, které jsou nedílnou součástí moderního trendu vzdělávacích aktivit. V předposledním oddílu teoretické části bude popsáno profesní vzdělávání a zakončeno pátou a poslední částí, která plynule naváže na praktickou část, a sice důrazem na rozvoj lidských zdrojů v organizaci.

Teoretický základ bude rozveden a ověřen (porovnán) v praktické části práce s výzkumným šetřením. Pro výzkumné šetření bude použit online dotazník s cílem ověřit stanovené hypotézy. Cílem je zjistit, zda zaměstnanci dané společnosti vnímají vzdělávací aktivity na pracovišti jako přidanou hodnotu, zda jich plně a rádi využívají a vnímají je jako skutečný rozvoj lidských zdrojů. Ověřit, zda je daný systém ve společnosti efektivně nastaven.

V závěru výzkumného šetření autorka provede souhrn zjištění a interpretované výsledky budou následně doporučením pro danou organizaci. Zda a jestli alespoň některých těchto doporučení konkrétní organizace využije, už je na jejím zvážení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU, SYSTÉM A PROCES VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Tématem vzdělávání i profesního vzdělávání se současná společnost zabývá stále častěji, zejména s ohledem na rychle se vyvíjející trh práce. Stále více je vzdělávání přesunuto z formálních institucí – škol a univerzit - do organizací, které zaměstnávají člověka – zaměstnance - jako lidský potenciál. Nejde tedy pouze o zaměstnání, péči a rozvoj, o profesní rozvoj, který navazuje na formální vzdělávání. Máme tedy možnost mluvit v plné šíři a z několika možných pohledů o komplexním vzdělávání dospělých a vzdělávacím procesu.

Vzdělávací proces zahrnuje veškeré aktivity od počátečního vzdělávání, přes **vzdělávání dospělých** v rámci jejich profese, až po seniorské vzdělávání. Jde o **systematický proces**, při němž dochází k cílevědomému osvojování si znalostí a dovedností a jejich upevňování. Děje se tak poté, co již nastoupili do zaměstnání a ke studiu se vrací. Jak uvádí Zdeněk Palán ¹, jde o systém, který nahrazuje, obohacuje, doplňuje a rozšiřuje počáteční vzdělávání, které dále rozvíjí a upevňuje jejich postavení ve společnosti i v organizacích. Jak už bylo uvedeno, požadavky na vzdělávání i na proces se mění. Člověk, aby mohl být platným členem pro společnost i pro zaměstnavatele, čili organizaci, je třeba, aby své znalosti a dovednosti rovněž změnil, přizpůsobil, současným požadavkům trhu práce. Lze říci, že se tento proces stal celoživotním cyklem, jak uvádí Josef Koubek.² V organizacích bylo dříve dostačující, aby nový pracovník ovládal dovednosti a schopnosti, které vyžaduje v daný čas jeho daná pozice. Tato část personální práce se však již posunula právě k rozšiřující činnosti, kdy **pracovník – zaměstnanec** či lidský zdroj, je již platným pro **vyvíjející se organizaci**, pokud se i on sám nadále rozvíjí, prohlubuje a rozšiřuje své znalosti tak,

¹ PALÁN, Z. Základy Andragogiky pro personalisty, skriptum pro VOŠ, Praha: 2003, s. 17.

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 252. ISBN 978-80-7261-288-8.

aby kopíroval rozvíjející se a flexibilní organizaci. Nestačí již pouze odborný záznam, adaptační cíle a aktivity, ale reakce na změny. Organizace, která reaguje na změny, je tak lépe konkurence schopná. J. Koubek ³ rovněž shrnuje nutnost vzdělávání zaměstnanců jako činnost, která zvyšuje uplatnění jedince na pracovišti s dosahem na zkvalitnění jeho pracovních vztahů. Je to z důvodu toho, že pracovník už není jen pouhým odborníkem ve své původní profesi, ale rozšiřuje své kompetence, upevňuje pracovní postavení, formuje svou osobnost a tímto ovlivňuje dané pracovní týmy.

Mluvíme-li o **vzdělávání a jeho původním významu**, jako o cíleném a záměrném aktivním zprostředkování vědomostí a dovedností, vytváření osobnosti člověka, již dnes můžeme tvrdit, že se jeho význam posunul více směrem k procesu socializace člověka a jeho postavení ve společnosti i v organizaci. Toto původní vzdělávání v dnešním kontextu navazuje na celý tzv. **Vzdělávací proces a Vzdělávací systém**, jak již zmínil Z. Palán. Tento proces je popisován jako ucelený tok cílevědomých dovedností a návyků, jak už je zmíněno viz odkaz 1 v textu, dále na proces navazuje systémem, který systematicky a komplexně proces rozšiřuje o další schopnosti a dovednosti. Systém je opět hlubší, ucelenější, spojený se zájmy člověka a jeho hodnotami. Proces se systémem na sebe úzce navazují.⁴

1.1 Koncept celoživotního učení

V souvislosti se vzděláváním a profesním vzděláváním a rovněž moderním trendem, je často diskutovaný **Koncept celoživotního vzdělávání či učení**. Je nutno jej chápat jako neustále se měnící organismus, který podléhá vlivu společnosti a požadavkům trhu práce. Zmiňují jej ve svých textech Z. Palán, M. Šerák i J. Koubek. V současnosti se upřednostňuje pojem celoživotní učení. Nejznámější organizací pojímající pojem celoživotního učení je OECD. Tato popisuje celoživotní učení jako kontinuální proces podporující zaměstnanost, ekonomický rozvoj, který má být součástí politiky každého

³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 254. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴ PALÁN, Z. Základy Andragogiky, 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 41, ISBN 978-80-86723-58-7.

státu. Rovněž je široce známé pojetí tzv. Lifelong learnig a lifewide learning, čili celoživotní a všeživotní učení.⁵

V České republice je v rámci tohoto konceptu platných několik dokumentů. Za všechny je možno zmínit např. „**Národní program rozvoje vzdělávání v České republice**“, kde lze najít důležité zásady celoživotního učení např. podpora rozvoje osobnosti, celoživotní učení a dostupnost vzdělávání pro všechny a další.⁶ Koncept je založen na principu možnosti učení v rámci institucí tradičního typu či mimo ně. Je možností se neustále vzdělávat a současně být zaměstnaným, tyto fáze střídat a mezi nimi plynule přecházet a získávat tak kvalifikaci kdykoliv a různou formou.⁷

1.2 Systém vzdělávání

Systém vzdělávání v organizacích by měl být pečlivě naplánován. Velmi využívaný, i když už mírně překonán je klasický model vzdělávání a jeho dělení, jak uvádí např. Michal Šerák. Do uceleného systému vzdělávání v širším slova smyslu je možno zahrnout právě i klasické pojetí tzn. Celoživotní učení, jak už bylo zmíněno, které zasahuje do všech částí života člověka. Jde o definici velmi obecnou. Vystihuje však **podstatu a komplexnost**. Tou je myšlen souhrn školského vzdělávání dospělých, tedy situaci, kdy dospělý začíná navštěvovat školní organizaci za účelem dalšího vzdělávání, které mu např. nebylo dříve umožněno. Jde však stále o klasický, tedy formální systém, ne o pojetí vzdělávání dospělých v moderním slova smyslu. Pedagogové často nemají zkušenosti s dospělými žáky.⁸ Zde ale získává stupeň vzdělání, který v jiném systému vzdělávání nemůže získat. Další možnou formou je vzdělávání dospělého jedince neformálním způsobem, které je detailněji možno rozdělit na „*Občanské vzdělávání, zájmové a profesní*.“⁹ Cílem občanského vzdělávání jsou především témata spojená se společenskou situací, kulturou, náboženstvím, výchovou. K zájmovým lze řadit studium

⁵ DVOŘÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. Profesionální vzdělávání dospělých, skriptum pro VOŠ, Praha: 2009, s. 22.

⁶ PALÁN, Z. Základy Andragogiky, 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 104, ISBN 978-80-86723-58-7.

⁷ (Tamtéž s.101)

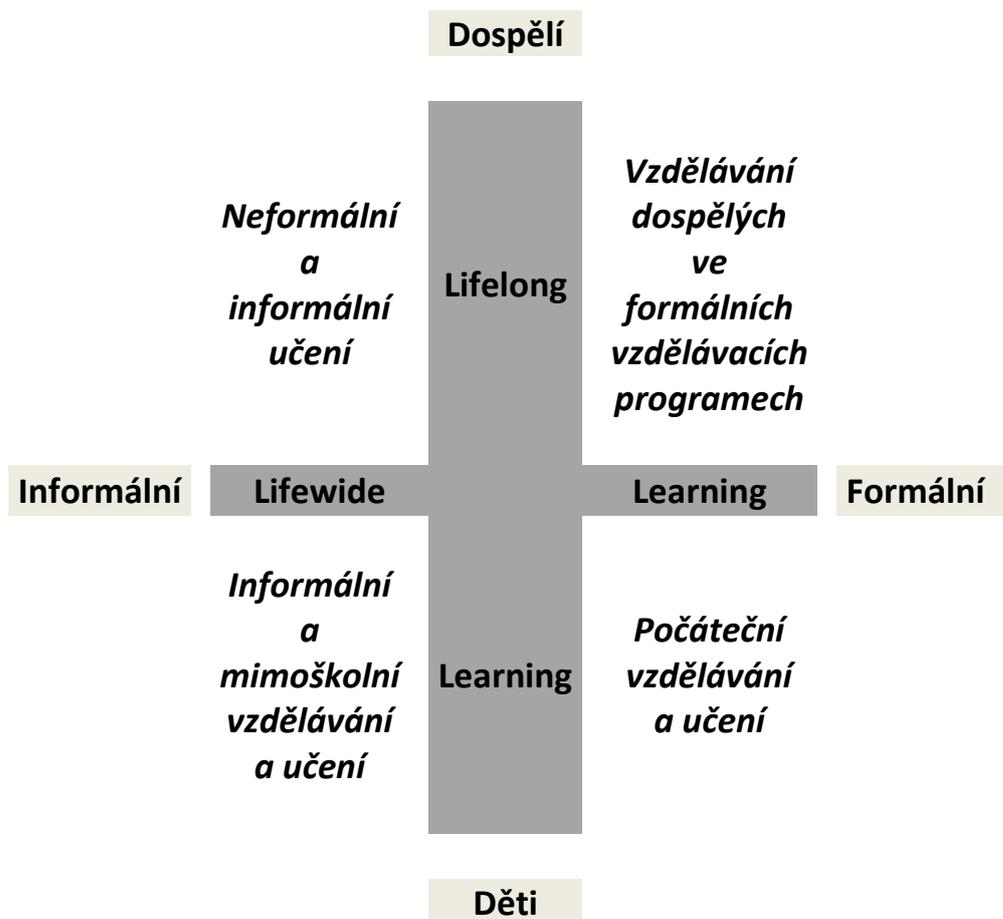
⁸ DVOŘÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. Profesionální vzdělávání dospělých skriptum pro VOŠ, Praha: 2009, s. 21-22

⁹ (Tamtéž s.22).

jazyků, celkové rozšíření vědomostí se zaměřením na volný čas jedince. Cílem je zkvalitnění osobního i profesního života člověka. Tento způsob vzdělávání se vyznačuje velkým rozsahem napříč tématy. K výčtu dalších způsobů patří profesní vzdělávání, které se dělí na kvalifikační, rekvalifikační a normativní vzdělávání. Normativní vzdělávání je nařízeno zákonem nebo jinou právní normou. Člověk jej nenavštěvuje ze zájmu či potřeby rekvalifikace, ale z nutnosti. Je po něm vyžadováno a je nevyhnutelné. Zcela specifickou částí tohoto rozdělení je vzdělávání seniorů. Tato edukace ve vyšším věku (65 a více let) je velmi specifická a to např. v aktivizačních prvcích, identifikaci potřeb vzdělávání, rovněž formou a metodami výuky. I tato výuka se však s časem změnila – dříve spíše obecná, se dnes již vyznačuje specifictějším zaměřením a je velmi blízká rekvalifikaci. Je třeba upřesnit, že toto vzdělávání je cílené především jako prevence proti pocitu osamění, znovu naplňování seberealizace a ztracených zájmů. Mezi další patří do systému vzdělávání kvalifikační a rekvalifikační. **Kvalifikačním** vzděláváním a jeho prohlubováním lze rozumět rozvojové aktivity na pracovišti se zaměřením na zvýšení a prohloubení či získání kvalifikace. **Rekvalifikačním** je myšlena změna, tedy získání nové a jiné kvalifikace. Cílem rekvalifikace je především uplatnění jedince v jiné pozici v rámci organizace, zvýšení jeho možností na trhu práce či osvojení kvalifikace zcela nové po středoškolském či vysokoškolském studiu.¹⁰

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. Profesní vzdělávání dospělých, skripta pro VOŠ, Praha: 2009, s. 23 a 54.

Obrázek 1: Celoživotní učení



Zdroj: autorka práce: zpracování dle původního zdroje: ŠERÁK, M
Profesní vzdělávání dospělých skripta 2009, s. 16

Zdroj¹¹

1.3 Systematické vzdělávání v organizacích

Dobře organizovaný systém vzdělávání je důležitou součástí v organizacích. V takovém systému jsou primární především strategie a cíle organizace, je postupováno plánovitě a systematicky. Produktem je potom pevně vytvořený mechanismus, který

¹¹ Znárodnění celožitovního učení. Vlastní zpracování dle původního zdroje: ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M. Profesní vzdělávání dospělých skripta 2009, s. 16.

je opěrným a silným bodem dané organizace. Dalším důležitým bodem je tým pracovníků z řad interních i externích zaměstnanců. Součástí těchto týmů jsou manažeři, odborníci z vlastních i externích zdrojů organizace. Pojetí těchto vzdělávacích aktivit je různé – dle specifik a možností dané organizace. Tento systém – proces – má několik fází, z nichž ani jedna nesmí být opomenuta. Aby nedocházelo k neefektivnímu plýtvání finančních zdrojů, je velmi důležitá identifikace vzdělávacích potřeb, plánování zdrojů, metody i formy vzdělávání, a v neposlední řadě i vyhodnocování těchto aktivit. Výhodou dobře fungujícího systému a systematického vzdělávání v organizacích je především připravenost organizace, která využije vnitřních zdrojů a nemusí dlouho a složitě hledat nové pracovníky na trhu práce. Pravidelná revize kvalifikací, znalostí a dovedností organizaci udržuje právě jako již zmíněný živý organismus a rovněž drží vysoký pracovní výkon. Organizace je tak pro okolní trh moderním, atraktivním zaměstnavatelem, a zvyšuje motivaci vlastních zaměstnanců.¹² Rovněž je nutno dodat, že organizace pracuje s člověkem, skupinami, týmy. Jde o lidský zdroj, tedy lidský potenciál, nad jehož důležitostí, možnostmi a motivací je třeba se zamyslet. Zde už lze pojmy organizace, dospělý, zaměstnanec, systém, společnost a vzdělávání, chceme-li učení, spojit s principy Andragogiky. Tedy s důrazem na výchovu a vyučování dospělých jedinců, která respektuje jejich zvláštnosti, období, v nichž se dospělý jedinec momentálně nachází, v jakých podmínkách působí, jak zvládá sociální role. Jde o spojení se socializací a enkulturací. Toto je třeba respektovat při přípravě vzdělávacích aktivit v organizacích. Systém a proces vzdělávání v organizaci bez rozvoje a podpory členů, zaměstnanců a s uplatněním zásad Andragogiky nemůže efektivně fungovat.¹³

¹² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 259-263. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹³ TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 18. ISBN 978-80-86723-80-8.

2 HISTORIE A VÝVOJ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACÍCH

Historie vzdělávání a historie a vývoj vzdělávání v organizacích je tématem nejedné odborné přednášky i publikace. Často lze toto téma najít i v souvislosti právě s již zmiňovanou Andragogikou. Historie a vývoj vzdělávání je spíše praktickou disciplínou a to několik staletí, Andragogika potom vývojově podstatně mladší vědou a zabývá se, jak už bylo uvedeno, vzděláváním dospělých. Vzdělávání člověka je spojeno s existencí individuality člověka i celé společnosti s cílem předat získané poznatky dalším generacím. Nejdříve to byla výchova prací – základem byla zkušenost a napodobování. Historie je často spojována s filozofy, jako byli Aristoteles či Platón, kteří se hluboce zabírali postoji člověka, moudrem, zkušenostmi. Např. Sokrates považoval za nejvyšší ctnost vědění a sebepoznání se sebevýchovou, přišel rovněž se svojí tzv. Sokratovskou metodou, ve které klade otázky a hledá na ně odpovědi. Platón se pak obrací právě k vědění a zastává názor, že člověk, který se nevzdělává a vzdělaný není, tedy ani necítí potřebu se vzdělávat. Nemá tuto potřebu. Čili vzdělávání sahá do hluboké historie, avšak historie spíše neuvědomělé, se spoustou otazníků a jak už bylo zmíněno, čistě na filozofické bázi.¹⁴

¹⁴ PALÁN, Z. Základy Andragogiky, 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 8-9, ISBN 978-80-86723-58-7.

2.1 Vzdělávání dospělých 19. a 20 století

V 19. Století bylo vzdělávání podporováno převážně na církevní půdě, samozřejmě v již zcela jiném postoji ke vzdělávání. Zaměřeno bylo na podstatu vzdělání, čili čtení, psaní, počítání. Převážně šlo o církevní školy, teprve později byly zakládány speciální školy pro dospělé. Vzdělávání už není nic nahodilého, naopak se stává velmi cenným a později do něj začínají zasahovat i politické strany. Školy pro dospělé vznikají po celém světě. Vznikají nejen ty, ale různá vzdělávací střediska a spolky. Významnou institucí, která vznikla na podporu vzdělávání, byla např. Matice slovenská. Období vznikaly ale po celém světě, zejména známé jsou ve Finsku a Norsku.

Význam vzdělávání už přerůstá měřítko specifické se zaměřením na určité skupiny a stává se součástí politiky. To se děje na přelomu 19. a 20. století. Do tohoto období spadají první výzkumy zaměřené na vzdělávací aktivity, systém a proces. V Americe vzniká a formuje se nová disciplína tzv. Adult education. Vzdělávání dospělých je posunuto a rozšířeno na vzdělavatele dospělých, vzniká Kolumbijská univerzita, kde je Adult education vyučováno, postupně potom i na již zmíněných univerzitách např. v Oxfordu. V této době už lze hovořit o tendenci nastolení systému vzdělávání a vzdělávacích aktivit. Je třeba zmínit **Světovou organizaci pro výchovu dospělých**, se kterou je spjata i jméno T.G. Masaryka, který byl jejím předsedou.¹⁵

Po 2. světové válce je vzdělávání ovlivněno nejen uspořádáním světa, ale především problémy sociálními, kulturními i ekonomickými, problémy, které válka přinesla. Nevyhnuly se ani této oblasti. Trendem se stává masovější vzdělávání prostřednictvím médií (televize, rádio), vzdělávání nalézá znovu oporu v legislativě. Tento rozmach týká hlavně důležitých mocností, především Anglie, Německa, USA. Koncem 60. let vzniká Open University, jejíž program zasáhl i Českou republiku: Jde o vůbec první formu **distančního vzdělávání**, kdy je studium bez vstupních požadavků, univerzita vydává studentům certifikáty. Během studia využívá metod audio i video materiálů.

¹⁵ PALÁN, Z. Základy Andragogiky, 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 19, ISBN 978-80-86723-58-7.

V průběhu 50. let 20. století je v důsledku poptávky po kvalifikované pracovní síle prosazována myšlenka práva na vzdělání jako jednoho ze základních občanských práv. Svět na toto reaguje poskytnutím a **otevřením formálního systému vzdělávání i pro dospělé**. Tato koncepce však nedosahuje požadovaného cíle, tedy připravit člověka na měnící se život. Následovalo více takových pokusů o zpřístupnění vzdělávání pro všechny za využití stávajícího systému škol. Významným a budoucnost ovlivňujícím dokumentem se stává až v 70. letech Faureho zpráva „*Learning to be*“, která je přelomová. Tento dokument vznikl po založení mezinárodní komise o vzdělávání při OSN, aby oznámil principy celoživotního učení:¹⁶

- *Každý jedinec má mít možnost vzdělávat se*
- *Celoživotní vzdělávání je nezbytné pro realitu učící se společnosti*
- *Celoživotní vzdělávání zahrnuje všechny aspekty vzdělávání*

S dalším dokumentem o tzv. „Lifelong learning“ stylu učení, přišla organizace OECD. S konceptem, při němž je učení střídáno s fází práce a odpočinku, jde o cyklické vzdělávání. Jde o alternativu, kdy se vracíme opět ke konceptu celoživotního učení, jak už bylo popsáno v kapitole 1. Učení je zde chápáno jako boj proti nezaměstnanosti, jedinec by takto měl být schopen se přizpůsobit probíhajícím změnám bez problémů ekonomických i kulturních. Později je však toto pojetí spíše odsunuto jako utopie, především z důvodu recese v 70. letech.¹⁷

2.2 Historie a vývoj vzdělávání v České republice ve 20. století, první organizace

Rovněž v České republice vznikaly vzdělávací instituce, organizovaly se kurzy lidové výchovy, lidové školy s charakterem škol pro sociálně slabé. Už v 19. Století vznikaly dělnické spolky jako centra vzdělávacích aktivit a později byly ovlivňovány politickými stranami. To už ve 20. století, kdy vznikla **Dělnická akademie**, která je

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. Profesní vzdělávání dospělých skripta pro VOŠ, Praha: 2009, s. 11.

¹⁷ (Tamtéž, s. 12).

spojována právě se jménem T.G. Masaryka. Šlo o vyšší odborné socialistické školy. Po první světové válce bylo vzdělávání ovlivněno legislativou, konkrétně zákonem č. 67 (7. 2. 2019), organizovaly se lidové kurzy na podporu občanského vzdělávání. Orientace těchto vzdělávacích aktivit byla zaměřena na všeobecný přehled a praktické dovednosti.¹⁸ V České republice byl rozvoj vzdělávání hlavně v meziválečném období významným komplexním pojetím a rozvojem **podnikového vzdělávání**. Lídrem tohoto pokrokového řešení systému vzdělávání byl moravský rodák Tomáš Baťa. Jeho škola práce razila kvalifikovanost a připravenost, s cílem zvýšení produktivity.¹⁹ Tato škola práce je součástí **Batismu**, tedy Baťova systému, který zahrnoval práci, život, vzdělávání i volný čas – organizováno ve Zlíně především pro Baťovy zaměstnance a jejich rodiny. Opět s cílem, aby zaměstnanci chodili do práce, trávili volný čas a socializovali se právě v systému organizovaném Baťou. A opět ne náhodně, vše bylo směřováno i k tomu, aby i výrobky, které Baťova továrna vyráběla, si znovu koupil zaměstnanec, a vydělané peníze tak investoval zpět do Baťova systému.²⁰ Baťova škola práce vycházela ze známých principů H. Forda a jeho školy v USA.

2.3 Baťova škola práce, Batismus

Příkladem první typické organizace v Československu vyznačujícím se sofistikovanějším systémem, byly právě závody podnikatele Tomáše Baťi ve Zlíně. Baťa byl nejen průmyslníkem, ale zakladatelem novodobého a i dnes známého systému vzdělávání. Pro Tomáše Baťu byl vzdělávací systém ve 20. letech 20. století nedostačujícím. Nezpochybňoval jej, avšak překvapovala jej bezradnost jeho velmi schopných zaměstnanců ve věcech osobních např. v ekonomické gramotnosti, snažil se o to, aby jeho dělníci nejen uměli číst, ale rozuměli textu, aby pochopili význam čísel a nespokojili se pouze se školní docházkou. Sám Baťa měl pouze čtyři roky základního

¹⁸ Andragogika v praxi, Odborný čtvrtletník pro vzdělávání a rozvoj dospělých: Jak vypadalo vzdělávání dospělých před rokem 1989, Praha: AIVD 2019, 6. ročník, číslo 22, s. 12, ISSN 2336-5145.

¹⁹ PALÁN, Z. Základy Andragogiky, 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 28, ISBN 978-80-86723-58-7.

²⁰ BATISMUS [online]. [cit. 2019-12-30] Dostupné z: www.zlin.estranky.cz.

vzdělání a snad právě proto byl příkladem touhy po celoživotním učení.²¹ **Baťova škola práce** (BŠP) byla určena především pro mladé muže, obdobou byly kurzy pro ženy, ty však byly zaměřeny více na výchovu k mateřství. Jen menší část studovala obchodní školu (psaní strojem, cizí jazyk). Klasická BŠP vychovávala muže od 14 let k tomu, aby rozuměli chodu celého podniku, ne pouze své práci, kterou v organizaci a tehdejších Baťových závodech ve Zlíně zastávali. Přes den pracovali a večer studovali. Škola byla velmi náročná, ale mezi mladými muži prestižní a oblíbená. Dokončilo ji však jen cca 50% uchazečů. Cíle byly nastaveny velmi vysoko. Vzdělávání se zde soustředilo na podnikání, absolventi se stali mistry v Baťových závodech či odešli do zahraničí.²² Baťa si kladl za cíl vychovat tyto mladé muže a ženy, aby dosáhli uplatnění i ve světě, byl v určitém slova smyslu učitelem a národním buditelem.

Batismus byl originálním systémem řízení v podniku. Byl to systém plně kontrolovaného rozvoje jak pracovního, tak i soukromého života. Vyznačoval se péčí o zdraví zaměstnanců, účastí zaměstnanců na výnosech organizace, Batismus byl systém, ve kterém se zaměstnanci podíleli na strategii podniku, v organizaci byla podporována soutěživost a zaměření na výkon.²³ V Batismu vznikaly obchody, restaurace, kulturní centra, obchodní školy.²⁴ Pozdější kritikové poukazují na rizika Batismu. Jedním z nich byla např. přílišná kontrola i osobního života.²⁵

²¹ CEKOTA, A. Geniální podnikatel Tomáš Baťa, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, s. 191, ISBN 80-7318-220-3.

²² BATISMUS [online]. [cit. 2019-12-30] Dostupné z: <https://zlin.estranky.cz/>.

²³ BATISMUS [online]. [cit. 2019-12-30] Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Batismus>.

²⁴ BATISMUS [online]. [cit. 2019-12-30] Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Batismus>.

²⁵ BATISMUS [online]. [cit. 2019-12-30] Dostupné z: <https://zlin.estranky.cz/>.

3 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB, METODY, FORMY A TYPY VZDĚLÁVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Jak už bylo zmíněno v kapitole 1 této práce, při plánování vzdělávání je nutno správně stanovit a identifikovat cíle vzdělávacích aktivit a to z pohledu jedince i celé organizace. V současnosti je trendem už při výběru pracovníka **stanovení jeho vzdělávacích cílů**. Tyto vyplývají už z přijímacího pohovoru, při adaptaci zaměstnance. Lze tak správně naplánovat požadované základní i pokračovací kurzy. Z pohledu většího vzorku již stávajících zaměstnanců často firma plánuje vzdělávání dotazníkovým zjištěním, rozhovory se zaměstnanci a na to navazuje systematickým plánováním s přidáním **moderních technologií** a nastavení co nejefektivnějšího způsobu dalšího vzdělávání.²⁶ Při plánování vzdělávací aktivity nejdříve zjišťujeme, jaké znalosti a dovednosti pracovníci potřebují doplnit, pro jaký počet zaměstnanců, jaká je míra motivace, potom lze stanovit cíl aktivity.²⁷ Často jsou tyto informace ponechány v kompetencích vedoucích pracovníků. Podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání často výsledky hodnocení jedinců či celých skupin zaměstnanců. Některé organizace uzavírají se svými zaměstnanci i dohodu o vzdělávání a rozvoji v rámci jejich pracovních kompetencí. Takto se stává identifikace dalších potřeb vzdělávání, i samotné hodnocení, součástí pravidelných diskusí zaměstnance a manažera.²⁸

3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace potřeb a plánování vzdělávacích aktivit jsou na sebe plynule navazující. Právě na počátku systematického plánování i při samotné realizaci vzdělávání,

²⁶ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ [online]. [cit. 2019-12-29] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>.

²⁷ DVORÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. Profesní vzdělávání dospělých skripta pro VOŠ, Praha: 2009, s.79.

²⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 263. ISBN 978-80-7261-288-8.

by měl být vždy přítomen vedoucí pracovník, nadřízený či manažer oddělení. Ten vede podřízené kolegy při výkonu práce, navrhuje je na povýšení, často sám bývá mentorem, školitelem, svých spolupracovníků. Ve spolupráci s personálním oddělením, jinde s oddělením lidských zdrojů, se přímo podílí na plánování, identifikaci i vyhodnocení vzdělávacích aktivit a samozřejmostí je vytváření vhodných podmínek při jejich realizaci.²⁹ Vedoucí a manažeři jsou neustálými pozorovateli pracovního výkonu, chování i motivace k dalšímu rozvoji svých pracovníků. Lze říci, že jsou to právě oni, kdo vhodně a včas identifikují potřeby dalšího vzdělání a jsou těmi nejvhodnějšími konzultanty pro zvolení vhodné metody a plánování vzdělávacích aktivit. Často mohou působit v rámci tohoto procesu sami i jako vzdělavatelé. Nejsou-li přímo vzdělavateli, většinou se velkou měrou podílejí na vyhodnocování těchto aktivit. Lze říci, že personální oddělení často komunikuje strategii vzdělávání v organizaci a navrhuje proces samotného vzdělávání. Děje se tak v souladu s firemní strategií organizace. Jsou to právě personální pracovníci, kteří zodpovídají za odbornou stránku vzdělávání, výběr aktivit, forem, programu a plánování finančních zdrojů na dané aktivity. Rovněž kontrolují jejich průběh a právě vynakládání prostředků a řádným vyhodnocením mohou ovlivnit plánování a průběh vzdělávání v dané organizaci v budoucnu.³⁰ Při **plánování** už vstupuje do procesu plně lektor, personální útvar a vyšší vedení, probíhají diskuse o finančních plánech. Stanovují se počty zaměstnanců, zájemců či registrace nominovaných účastníků. Správně nastavený plán vzdělávací aktivity obsahuje:

- **Plán** obsahu
- **Komu** je program určen (cílová skupina zaměstnanců, týmů)
- **Kým** bude zrealizován (externě či interně)
- **Kdy a kde** se aktivita uskuteční
- **Náklady** – výpočet celkových nákladů za aktivitu

²⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 31. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁰ (Tamtéž, s. 31).

- **Jaké budou výstupy a hodnocení** ³¹

Správně nastavený cíl je motivační pro zaměstnance i kontrolním mechanismem pro organizaci. Opět je zde nutno připomenout základní cíl a to zefektivnění výkonu zaměstnance a návaznost cílů na strategii organizace. Lze zmínit správné použití metod, forem (bude uvedeno v následující podkapitole). Jasně stanovení a v souladu se zachováním SMART filozofie při stanovování cílů.³²

Obrázek 2: SMART filozofie

SMART cíle:

Specific – konkrétní cíl k jasné určité činnosti

Measurable – měřitelný cíl – stanovuje se požadavek na kvalitu a množství

Achievable – dosažitelný cíl

Relevant – relevantní, tedy v souladu s chováním, které organizace požaduje

Timed – časově přesně vymezený cíl

Zdroj: autorka práce, 2019

Zdroj³³

3.2 Metody a formy vzdělávání

Trendem dnešní doby je a organizace se ani při vzdělávání neobejde především bez softwaru, který napomáhá udržování základních informací o lidských zdrojích, odměňování i vzdělávání. Rovněž přetrvává nutnost správně zvolených metod a forem výuky. Mezi základní metody patří On the Job a Off the Job metody. Jsou to metody využívány na pracovišti, čili On the Job (metody, které jsou provozovány za chodu

³¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 265. ISBN 978-80-7261-288-8.

³² DVOŘÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. Profesionální vzdělávání dospělých, skriptum pro VOŠ, Praha: 2009, s. 83.

³³ Autorčino zpracování, 2019 - SMART filozofie.

a přímo na pracovišti). Využívají se u nich především přímý kontakt s kolegy, jejichž poznatků lze využít přímo a ihned v praxi. Značnou výhodou je právě týmovost a sebranost kolektivu pracovníků při reálné práci. A rovněž jde o metody využívány mimo pracoviště, čili Off the Job. Zde je zaměření na distanční vzdělávání, manažerské hry, modernější simulační hry, teambuildingové aktivity a jiné outdoorové (konané v exteriéru) aktivity.³⁴

Metodou lze rozumět postup (cestu) k vytyčenému cíli. Ve vzdělávání dospělých jde o cílené a řízené postupy, které si organizace či lektor zvolí k dosažení určených cílů dané vzdělávací aktivity, jak už bylo zmíněno v předchozí podkapitole 4.1. Z didaktického hlediska jde o soubor záměrných a uspořádaných činností. Nastavení a **stanovení** metod vychází jednak z potřeb účastníků, psychologických zvláštností, profesního zaměření a učebních možností a způsobilostí cílové skupiny. Metody lze mezi sebou **kombinovat** tak, aby vzdělávací akce byla co nejefektivnější. Je nutno brát ohled na různorodost cílové skupiny z pohledu úrovně vědomostí a zkušeností.

Třídění metod dle pojetí základního můžeme členit na metody dle Palána:³⁵

Monologické (přednáška), dialogické (diskuse), problémové (podnikatelské hry a případové studie), a praktické (výcvik a nácvik, pokusy).

Pro ilustraci jsou to například:

Asistování – zácvik na pracovišti

Brainstorming – skupinová diskuse, kde obecně platí zásada skupinové spolupráce a množství názorů použitelných ve velmi širokém záběru

Delegování – pověření pracovním úkolem

Delfská metoda – hledání společného, skupinového řešení, názory expertů

Dialog – střídání rolí komunikátora a komunikanta – velmi častá pro oboustrannost

³⁴ SOCIÁLNÍ SÍŤ PRO BUSINESS [online]. [cit. 2019-01-02] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>.

³⁵ PALÁN, Z. Základy Andragogiky pro personalisty, skripta pro VOŠ, Praha: 2003, s. 116-119.

Diskuse – výměna toku informací mezi účastníky vzdělávacího procesu

Instruktaž při výkonu práce – výcvik konkrétních pracovních dovedností na pracovišti

Koučing – usměrňování a vedení ke správným pracovním činnostem – rychlý zácvik u jednodušších úkonů

Mentoring – spolupráce služebně staršího a školeného pracovníka na pracovišti

Manažerské hry – zaměřeno na vzdělávání manažerů, forma modelace problémů.

Výklad – souvislé předávání informací

Rotace práce – jeden školený zaměstnanec školen v rámci jedné organizace na různých pracovištích

One-to-one – velmi individuální metoda individualizovaná pro jednoho studenta

Přednáška – základní, nejvíce používaná metoda – popis, detail, příklady z praxe, využívána především tam, kde je třeba kompaktnost daných výstupů

a další...

Jiné pojetí a členění metod například dle Bartáka:³⁶

Poznávací - zaměřené jsou na zkvalitnění poznávacího procesu a jeho prohloubení – dle zásady od nepoznaného k poznanému. Tyto metody jsou v odborných textech dále členěny.

Osvojování reality – metody formování návyků a dovedností, citového působení, využívání příkladů ze života, z praxe.

³⁶ BARTÁK, J. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. 1. vyd. Praha: UJAK, 2015, s. 45-74. ISBN 978-80-7452-113-3.

Didaktické m. – tyto jsou dále monologické, dialogické a problémové, kdy lektor prezentuje a řešení musí náležitě prokázat. Dále sem patří například rozhovor a argumentace.

Zaměření na změny – tyto metody jsou inovativní a podporují týmovou spolupráci. Často využívané lektory právě z důvodu možnosti povzbuzení a posílení aktivity auditoria k plnění úkolů.

Stále více se využívá nejen kombinace všech metod a forem, ale zaměření je více orientováno **na podporu inovací a tvůrčího myšlení** cílové skupiny vzdělávaných.

Formy vzdělávání jsou na rozdíl od metod, které se kombinují a inovují, ustáleným systémem opatření. **Souvislost mezi formami a metodami lze nalézt v možnosti, že každou formu lze realizovat několika metodami.**³⁷

Základní vzdělávací formy v organizaci lze dělit na:

- monologické
- dialogické
- skupinové.

K monologickým se řadí přednáška, referát, popis či vysvětlování – lektor a účastník jsou v přímém vztahovém procesu – ústní podání lektora. Těchto je využíváno především při výkladu nových poznatků a jejich předání účastníkům. Základem jsou naprosto zřetelné a jasné informace. Pomůckami jsou flip chart, tabule, poloha hlasu lektora. Nevýhodou je jednostranný vztah lektora k účastníkovi, dochází tak k riziku pasivity posluchače a vyžaduje tedy kombinaci několika již zmíněných metod.

Dialogické formy naopak aktivizují účastníka vzdělávací aktivity už do počátku lekce. Jsou na dialogu založeny. Jsou to především rozhovory podporující samostatné myšlení.³⁸

³⁷ BARTÁK, J. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. 1. vyd. Praha: UJAK, 2015, s. 125. ISBN 978-80-7452-113-3.

³⁸ (Tamtéž, s. 131).

Skupinové formy již patří k těm typickým formám volnějšiho a velmi oblíbeného charakteru, protože zde dochází k sociální interakci a komunikaci mezi účastníky. Jde o práci ve skupinách – workshopy a semináře. Velmi důležitým aspektem je vytvořit podmínky pro danou vzdělávací akci – výběr místnosti a její uspořádání. Pro lektora je nespornou výhodou vizuální kontakt s každým účastníkem. K těmto řadíme seminář, workshop a kurz. Podstatou dialogické formy je aktivní dialog a interakce mezi lektorem a účastníkem. Skupinové formy jsou založeny na týmové spolupráci, na prožitku – v příkladech je zde využívána demonstrace různých profesních situací.³⁹

3.3 Typy vzdělávání - moderní trendy

V posledních letech se v oblasti vzdělávání objevilo několik pokrokových metod – pojmů. K těmto patří e-learning, blended learning, soufflearning i již zmíněné a již několik let využívané metody koučing a mentoring. Jde o metody využívající všech dostupných forem tak, aby bylo možno vzdělávání přizpůsobit časovým možnostem manažerů. Od tištěných prezentací, přes DVD nosiče, již zmiňovaný software i internet. Jde převážně o distanční formu studia, jako alternativu k prezenčnímu, určeno pro silně motivované a organizované účastníky, kterými by měli být právě manažeři.⁴⁰

E-learning – patří k základním metodám, jde o vzdělávání pomocí PC. Zpočátku používáno k prostému předávání informací, v dnešní době již umožňující snadnější učení za podpory obrázků grafů. Dochází k osvojování znalostí a dovedností prostřednictvím interakce vzdělavatele a školeného zaměstnance. Může být využito jako **samostatný e-learning**, kdy není školený zaměstnanec napojen online na lektora, dále interaktivní **živý e-learning**, kdy probíhá online diskuse odkudkoli kamkoli – za pomoci další technologie a **kolektivní e-learning** – kolektivně diskutované informace – chaty (čety). Výhodou e-learningu je názornost, okamžitá interakce, přizpůsobení individuálním potřebám jedince, může být využito online (živě) i offline (kdykoliv ze

³⁹ BARTÁK, J. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. 1. vyd. Praha: UJAK, 2015, s. 134. ISBN 978-80-7452-113-3

⁴⁰ VETEŠKA, J. a spol. Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. 1. vyd. Praha: ČAS, 2013, s. 111. ISBN 978-80-905460-0-4.

záznamu) – časově flexibilní. Nevýhodou mohou být vysoké finanční náklady na vybavení.⁴¹

Blended learning – je specifická forma s kombinací např. prezenční výuky a e-learningu s využitím didaktických metod, kterými je dosaženo individuálních i týmových cílů vzdělávání. V praxi se využívá při řešení případových studií (case study), manažerských her a hraní rolí. Tento způsob vznikl jako obrana proti stereotypu, který vnesl do vzdělávání prudký rozvoj e-learningu. Ten měl zefektivnit formální i neformální vzdělávání pomocí informačních technologií. Těmi je však omezen, kdežto blended learning kombinuje a doplňuje a není tak závislý pouze na doplnění jedné z forem výuky. V novém pojetí využívá blended learning nejrůznějších komunikačních a telekomunikačních technologií a stává se tak specifickou a populární výukou.⁴²

Soufflearning – inovativní metodou především vhodný pro menší firmy, je přímo přizpůsoben individuálním potřebám školeného i organizace přímo na pracovišti. Je zaměřen na reálné pracovní situace a business. Zpětnou vazbu lektor podává ihned a přímo v reálné situaci. Řeší tedy specifické konkrétní situace, takže je časově méně náročný a více efektivní.⁴³

V souvislosti s trendy vzdělávání ve firmách, je nutno se ještě jednou zmínit o **koučingu** a to tentokrát z pohledu rovnováhy. Při koučování je nutno dodržet několik zásad a to především rovnocennost vztahu mezi koučem a koučovaným. Zde je třeba zdůraznit otevřenost a důvěru, čili vztah. Nastává pro organizaci rozhodnutí, jestli ke koučingu využít interního či externího kouče. Externí, čili nezávislý kouč si s koučovaným nastaví vzájemná očekávání již při prvním setkání a na tomto staví celý proces koučování. Interní kouč – manažer své podřízené zaměstnance zná a je třeba nastavení důvěry pečlivě hlídat, aby nedocházelo ke zneužití důvěry. Často ze strany koučovaného může docházet k nepřekonatelným bariérám vůči kouči. Tudíž nedochází ke správnému a očekávanému rozvoji zaměstnance. Dalším determinantem je fakt, že

⁴¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 273. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴² VETEŠKA, J. Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. 1.vyd. Praha: ČAS, 2013, s. 56-60. ISBN 978-80-905460-0-4.

⁴³ ARBEITSNAHE FOR-UND WEITERBILDUNG FÜR BETRIEBE [online]. [cit.2019-01-02] Dostupné z: www.soufflearning.com.

manažer koučuje zaměstnance, který nemá o koučing a rozvoj zájem a je koučován jen z důvodu cílů oddělení, organizace. Dochází však tímto k jen malému rozvoji a velmi neefektivní aktivitě. Efektivní koučování je dlouhodobější proces – doporučeno je cca 6-8 měsíců opakovaných sezení.⁴⁴

Mentoring dle současného pojetí je následování zkušenější osobnosti, kterou mentor vede a směřuje k sebepoznání, poznání svých schopností. Mentor by měl splňovat kritérium odborného vzdělání a zkušeností v oblasti, kde se mentorovaný má vzdělávat. Kouč nemusí mít nutně zmiňovanou odbornou zdatnost. Společné pro mentora i kouče je, **otevřenost, kladení správných otázek a vzájemná důvěra klienta.**⁴⁵

Perspektivními programy, a to i v českých organizacích, jsou programy **MBA a LLM** (Master of Business Administration a Master of Laws). **Manažerské programy vzniklé v Evropě i USA**, v České republice není podřízeno speciálnímu zákonu. Tyto by měly navazovat na celoživotní a soustavné vzdělávání a to v kontextu profesního rozvoje. Jako jedna z výrazných konkurenceschopných vlastností organizace je mít napříč všemi pozicemi takové manažery, kteří uvažují moderně a neustále pracují na svém rozvoji. Právě těmito jsou určeny programy rozvíjející dále jejich kompetence a nepřímo tak ovlivňující jejich podřízené a chod celé organizace. V posledních letech vznikají v ČR i další rozvojové programy, často zaštitěny některou z VŠ. Účastníci se tak přiklánějí k doporučením těchto programů a mají možnost si vybírat dle jejich přínosu a dle svých priorit.⁴⁶

Software – v moderních organizacích se již nejméně od počátku 21. století využívají PC právě i pro potřeby vzdělávání zaměstnanců. Postupně se možnosti rozšířily až k uchování dat o ukládání rozvojových aktivit, potřeb i výsledků testů a záznam i plán dalšího rozvoje zaměstnance včetně kariérního postupu. V posledních letech je rozšířeno o plány následovnictví, především u manažerských pozic. Přes internetový

⁴⁴ VETEŠKA, J. Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. 1.vyd. Praha: ČAS, 2013, s. 68. ISBN 978-80-905460-0-4.

⁴⁵ (Tamtéž s. 81).

⁴⁶ (Tamtéž s. 118 a 124-125).

prohlížeč lze pracovat na různých místech a přitom současně s kolegy i manažer s podřízeným. Webové rozhraní lze využít při realizaci rozvoje zaměstnance.⁴⁷

3.4 Vyhodnocení vzdělávacích aktivit

Vyhodnocení je často velmi obtížné, pokud nebyly správně nastaveny a dodrženy cíle a potřeby těchto aktivit. Základním porovnáním může být vstupní, a po ukončení vzdělávacího programu, výstupní test a porovnání výsledků. Úskalím je však velmi obtížné správné nastavení testů. Další možností je monitorování celé akce, programu – metod, postupů i lektorů. Rizikem je však často zaujatost a subjektivní pohled hodnotitele. Hodnotí-li daný program účastník, lze rovněž mluvit o subjektivním pohledu. Hodnocení zvýšení produktivity práce např. zvýšení prodeje služeb, je rozporuplné. Nelze relevantně měřit ani změny chování vyškolených pracovníků či vedoucích manažerů. Otázkou zůstává také různost názorů, kdy lze vzdělávání hodnotit, zda ihned po uzavřené aktivitě, případně s jakým časovým odstupem...Proto často organizace přistupují k dílčímu zhodnocení těchto aktivit. Moderním trendem, který se prosazuje v evropských zemích, je upouštění od testování, **více je kladen důraz na zpětnou vazbu přímo od účastníků** vzdělávací aktivity či celého cyklu v různých podobách za různá časová období po aktivitě. Faktem zůstává, že vzdělávání v organizacích i vyhodnocování a zpětná vazba má vliv na další plánované aktivity organizace. Lze říci, že zaměstnanci hodnotí vzdělávání v rámci organizace kladně zvláště z důvodu podpory jejich pracovního výkonu. Často je totiž vzdělávání navázáno na odměňování zaměstnanců. Možnost a systematické nastavení procesu vzdělávání tak prokazatelně rozvíjí a je navázáno na lidské zdroje v organizaci. Tito zaměstnanci mají větší motivaci se efektivněji rozvíjet i při změně pracovního místa a organizace větší možnost při reakcích na změny trhu a při případném procesu rekvalifikace zaměstnance, kterého by jinak byla nucena propustit.⁴⁸

⁴⁷ WALKER, A. J. Moderní personální management. 1.vyd. Praha: Grada, 2003, s. 44-45. ISBN 80-247- 0449-8.

⁴⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 275-280. ISBN 978-80-7261-288-8.

4 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ S DŮRAZEM NA ROZDÍL MEZI OSOBNÍM ROZVOJEM PRACOVNÍKŮ A ROZVOJEM LIDSKÝCH ZDROJŮ

Profesním vzděláváním v organizacích lze označit vzdělávání **řízené organizací – zaměstnavatelem**, jak už bylo předestřeno v kapitole 1 této práce. Zaměstnanec si dle principů učení rozšiřuje, prohlubuje své znalosti, reaguje na vývoj organizace a její požadavky. Vzdělávání v rámci organizace je možno definovat jako dosahování úkolů, které si organizace vytyčila ve svých cílech a strategii a prostřednictvím svých pracovníků je naplňuje.⁴⁹ Kvalita vzdělávání v organizaci se promítá ve výkonu pracovníka. Pracovník v organizaci, který je vysoce vzdělaný a kompetentní, je pro organizaci konkurenční výhodou a bohatstvím. Pro jedince samotného, silným nástrojem pro případné další uplatnění. Vzdělávání je v posledních letech úzce spojeno s kontextem celoživotního učení – dříve vzdělávání. Další profesní vzdělávání se stalo reakcí na požadavky současné organizace, je známkou profesionalizace jedince. Nejde o nic jiného, než o reakci na současné požadavky společnosti, která je často nazývána společností znalostí a vědění.⁵⁰

4.1 Vzdělávání dospělých, personální práce, práce s lidskými zdroji

Enkulturační a socializační je v moderních organizacích systematicky spojována s profesní andragogikou, vede tedy k rozvoji zaměstnance a to osobnostního i profesního. S cílem dosáhnout efektivnějších změn ve smyslu zvýšení pracovního výkonu. Toto už je součástí personálního managementu a péče o lidské zdroje v organizacích. Už Palán i Tureckiová hovoří a dávají do souvislosti andragogiku a personální práci. Je tím myšlena personální andragogika a profesionalizace jedince –

⁴⁹HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 59. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵⁰VETEŠKA, J. Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. 1. vyd. Praha: ČAS, 2013, s. 14. ISBN 978-80-905460-0-4.

zaměstnanec. **Personální práce** je definována jako souhrn právních a administrativních činností v personalistice podniku, personální řízení už je specifická činnost právě v souladu se splněním cílů daného subjektu, který cíle řídí, **řízení lidských zdrojů** je chápáno jako personální práce a řízení v organizacích a rozvoj, který je hlavním tématem této práce, je vytváření **vhodných podmínek pro růst a rozvoj zaměstnanců** – pracovníků v dané organizaci. Personální andragogika řídí **rozvoj pracovníků** a je výčetem zásad a pravidel, péče a vytváření podmínek pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Cílem těchto disciplín využívaných v organizacích, je především profesní rozvoj, prohloubení znalostí a dovedností zaměstnanců, ale i cíl změnit a přizpůsobit myšlení členů organizace, čili opět lidských zdrojů. Děje se tak s uplatněním koncepce integrace, čili začlenění a udržení si zaměstnanec. Opět v souladu se stanovenými cíli organizace a zvýšením efektivity pracovního výkonu.⁵¹ V daném kontextu je třeba zdůraznit, že právě toto pojetí je v posledních letech považováno za řízení a rozvoj lidských zdrojů, na rozdíl od historičtějšího pojetí personálního řízení. Lze uvést, že už výběr a rozvoj členů organizace a rovněž rekvalifikace v rámci flexibility organizace, motivace i hodnocení, je tak naprosto plánované a mělo by být v kontextu již zmíněných zásad personálního řízení v organizaci. Úkolem organizace pro řízení a rozvoj lidských zdrojů je zařadit správného člověka na správné místo a snahou je, aby zaměstnanec – lidský zdroj, byl připraven vždy flexibilně reagovat na změny prostředí v organizaci, týmu a pracovním místům. S cílem optimálního využití jeho schopností a dovedností a co nejdélejšího setrvání takto kvalitního lidského zdroje v organizaci. Jde tedy opět o socializaci a enkulturaci, v kontextu moderní organizace. Ze strany organizace je třeba zaměstnancům poskytnout příznivé pracovní podmínky, soulad mezi prací a osobním životem a to nelze jinak, než při dodržování pravidel a zákonů v oblasti práce a zaměstnávání.⁵²

Myšleno je nejen dodržování zákoníku práce, ale rovněž nastavení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tato vzájemně

⁵¹TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 20. ISBN 978-80- 86723-80-8.

⁵²KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 17. ISBN 978-80-7261-288-8.

správně nastavená očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je základem dobře fungující organizace jako živého organismu.

4.2 Kompetence, kompetenční model

Dle Vetešky je pojem **kompetence** vymezen jako soubor znalostí a dovedností, které zaměstnanec má a ty u něj nejsou vázány na konkrétní pozici, činnost v organizaci. Tento zaměstnanec je flexibilní a může se lépe uplatnit na více pozicích a to i s přesahem do jiných organizací. To už lze mluvit o klíčových kompetencích.⁵³ Tyto jsou obecnou kvalifikací zaměstnance, který není vázán na konkrétní místo. Navíc kompetence zahrnují reakce a určitou pružnost zaměstnance. Kompetence jako model efektivnosti potom vymezuje např. Hroník. Ten představil model kompetencí v součtu 12. Kompetence jsou dle jeho pojetí nejen dovednostmi, ale i způsoby chování, kterými lze dosáhnout efektivního výkonu.⁵⁴

Kompetenčním modelem (anglicky Competence model) je nazýván soubor znalostí, zkušeností, schopností a dovedností, kterými zaměstnanec spolu s charakterem osobnosti vládne a přispívá k naplnění strategií a cílů organizace.⁵⁵ Kompetenční model je zastoupen v téměř každé organizaci a stává se pojítkem mezi strategií organizace a personální prací, respektive činnostmi personálního útvaru. Kompetence a kompetenční model jsou základem pro popis práce jednotlivých pozic a tedy i pracovním nástrojem. Dobře nastavený kompetenční model funguje ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a pomáhá manažerům napříč organizací. Je tedy užitečný a nezůstává v teoretické úrovni, takže v plné šíři využitelný tak, jak je nastaven. **Kompetenční model** je využitelným nástrojem především pro výběr, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců organizace.⁵⁶

⁵³KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 88. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁴HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2007,s. 62. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵⁶ KOMPETENČNÍ MODEL [online].[cit. 2019-01-02] Dostupné z: [managementmania.com.cs/kompetencni-model](http://managementmania.com/cs/kompetencni-model).

⁵⁶HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 73. ISBN 978-80-247-1457-8.

Jak už bylo zmíněno, kompetenční model (dále jen KM) je novodobým nástrojem mnoha organizací. Stále je však mnoho i těch, které jsou zastánci vzdělávání v **klasickém pojetí** čili rozšíření, prohloubení znalostí pracovníků a doplnění kvalifikace. Organizace potřebují tímto odstranit propast mezi skutečností, že mají mnoho pracovníků velmi kvalifikovaných pro dané konkrétní pozice, ale ti již nejsou schopni potřebné flexibility a není možná jejich **využitelnost napříč organizací**, aby byla zajištěna návaznost na strategii a vývoj organizace. Klasický přístup, na rozdíl od KM, tak příliš neposiluje v zaměstnanci jeho silné stránky, jako KM, který se jimi přímo zabývá. Tyto dva způsoby vzdělávání v organizaci často fungují vedle sebe paralelně. **Oba způsoby si kladou za cíl přijímat, udržet si a rozvíjet motivované pracovníky**, kteří tak zvyšují efektivitu organizace.⁵⁷ Ta nemůže být dosažena bez možnosti seberealizace zaměstnanců.

Organizace jsou si velmi dobře vědomy potřeby nových kompetencí a proto je moderním trendem, držet a rozvíjet v organizacích tzv. otevřený kompetenční model, se kterým dle potřeb může organizace pracovat. Takto lze rozvíjet i kvalifikaci pracovníků.

Co se týče příkladů kompetencí a příkladů z oblasti výzkumu – v roce 2009 byly pro zaměstnavatele nejdůležitější speciální kompetence dosaženy především formalizovaným způsobem a praxí. Méně potom figurovaly generické kompetence, kam lze zařadit například jazykové znalosti, komunikační schopnosti, manažerské dovednosti atp. Nelze říci jednoznačně, že toto bylo způsobeno hospodářskou krizí. Více se odborníci přiklánějí k tomu, že výsledek je ovlivněn systémem počátečního vzdělávání a jeho nedostatečného vlivu na měnící se trh práce a technický vývoj.⁵⁸ I z tohoto důvodu se přístup organizací mění a **profesní vzdělávání se stává prioritou**, která je v popředí politických záměrů i odborné veřejnosti. Nezaměřuje se pouze na jednostranné, tedy profesní odborné vzdělávání, ale na celkový vývoj jedince v kontextu organizace.⁵⁹ Organizace se snaží najít soulad mezi svými stanovenými potřebami a potřebami zaměstnanců.

⁵⁷TURECKIOVÁ, M.. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 80. ISBN 978-80- 86723-80-8.

⁵⁸VETEŠKA, J. Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. 1. vyd. Praha: ČAS, 2013, s. 25. ISBN 978-80-905460-0-4.

⁵⁹ (Tamtéž, s. 26).

Tyto potřeby mají několik úrovní a to právě 1/ ve znalostech a dovednostech, 2/ v postojích zaměstnance a 3/ v úrovni jednání pracovníků a výsledků jejich práce. Třetí zmiňovaná úroveň je zaměřena a popsána jako rozvoj **kompetencí a potenciálu zaměstnance**. Znalostní úroveň není třeba podrobněji zmiňovat, smyslem postoje zaměstnance se rozumí loajalita až angažovanost zaměstnance k organizaci.⁶⁰

4.3 Adaptační proces v organizaci, formování pracovních schopností

Jak už bylo zmíněno v předešlé podkapitole, proces vzdělávání v klasickém pojetí a dle kompetenčního modelu začíná už při výběru pracovníků. Na něj navazuje adaptační proces a orientace zaměstnance. Orientaci pracovníků zajišťuje personální útvar, liniový manažer i spolupracovníci daného oddělení. Je pro pracovníka důležitým a promyšleným procesem v rámci jeho adaptačního období. Velmi záleží, zda jde o nového zaměstnance, či případně zaměstnance, který v organizaci již působil na jiném místě. To ovlivňuje hlavně délku orientace a adaptačního procesu. Jde o plánovitý proces v kompetenci personálního útvaru a přímého nadřízeného zaměstnance. Probíhá formálně i neformálně. Neformální způsob je veden v úzkém kontaktu se spolupracovníky a po dobu adaptace, kdy pracovník nedosahuje standardního výkonu. Během tohoto období by si měl pracovník co nejlépe a nejrychleji osvojit znalosti, dovednosti a chování či postoje v organizaci, k danému místu. Je součástí vzdělávacího procesu každé organizace.⁶¹

Adaptační proces dle Vetešky a Průchy, je schopnost zaměstnance přizpůsobit se novému pracovnímu prostředí. Cílem je rychlejší osvojení si dovedností a návyků dle nové pracovní pozice a začlenění se do pracovního procesu oddělení a tím i dosažení efektivního pracovního výkonu.⁶² Adaptační proces je základem pro další rozvoj pracovníka v dané organizaci. Často je proces adaptace organizací podceňován

⁶⁰TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 80. ISBN 978-80-86723-80-8.

⁶¹KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 192-193. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶²VETEŠKA J, Průcha J. Andragogický slovník. 1. Vyd. Praha: Grada, 2012, s. 16. ISBN 78-80-247-3960-1.

a zaměstnanec je ponechán tzv. spontánní adaptaci, kdy je do nového pracovního prostředí umístěn bez řízené a cílené adaptace a sám si získává informace a vypořádává se s novým pracovním prostředím. Rizikem může být demotivace zaměstnance, který si sám dohledává informace. Ten často odchází ve zkušební době. Proto osvědčenější variantou zůstává řízená organizovaná adaptace, kdy je zaměstnanci přidělen mentor – nadřízený či kolega a tato zkušená profesně starší osoba jej provází adaptačním procesem.⁶³ V období, kdy je zaměstnanec v organizaci již zadaptován a zorientován, je třeba přiměřeným způsobem formovat jeho pracovní schopnosti. Takto lze formovat v oblasti všeobecné i v oblasti odborné. V oblasti odborné jde o prohlubování jeho profesní přípravy, v organizacích označováno častěji slovem trénink. Jde o doškolení, doplnění kvalifikace, rekvalifikaci. Doškolení je velmi významným nástrojem pro výkonnou organizaci, v některých evropských zemích je toto označováno jako právo zaměstnance na další formování a vzdělávání v rámci organizace.

V České republice je v posledních letech podporováno především rozšiřování kvalifikace, které není nutné k výkonu práce zaměstnance v daný čas na daném místě, čili pro danou pozici. Tento rozvoj, či způsob vzdělávání, je směřován k rozvoji kariéry pracovníka a jeho potenciálu. Jde o **motivační způsob rozvoje zaměstnance**, vytváří z něj pracovní zdroj, který se lépe přizpůsobuje cílům dané organizace a efektivně je tímto naplňuje a to opět nejen v daný čas. U zaměstnance jde o pocit sounáležitosti s danou organizací. Mluvit lze o práci s lidským potenciálem a s lidským zdrojem i pro budoucnost organizace. Jde tedy o přístup, kdy vzdělávání v osobní rovině se již posunulo k rovině celé organizace a jednotlivých týmů. Rozvoj organizace jako jednoho funkčního živého celku, který se dynamicky rozvíjí.⁶⁴

⁶³MUŽÍK J., KRPÁLEK P. Lidské zdroje a personální management. 1.vyd. Praha: Academia, 2017, s. 138. ISBN 978-80-200-2773-3.

⁶⁴KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 257. ISBN 978-80-7261-288-8.

4.4 Talent management

K dalšímu z rozvojových aktivit v organizaci lze řadit Talent management. Jde o novodobější pojem v řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se na vyhledávání talentů v organizaci. Talentů, kteří mají klíčové kompetence využitelné pro rozvoj celé organizace. Cílem organizace podporující talent management je najít specializovaný tým odborníků z řad zaměstnanců, kteří v rámci osobního rozvoje jsou natolik angažovaní, že jsou schopni aktivně zvyšovat a naplňovat požadavky nejen své, ale i celé organizace. Samozřejmostí je soulad obchodních cílů organizace a klíčových kompetencí daných zaměstnanců. **Fungující Talent management** by měl splňovat všechna požadovaná kritéria, která začínají už výběrem pracovníků, tedy náborem, rozvojem a správnou motivací pracovníků, správně nastaveným odměňováním a poskytováním podpory těmto talentům, a v neposlední řadě angažovanost pracovníků. Velký důraz je kladen na podporu ve vedení organizace i všech ostatních manažerských složkách při správném vyhledávání a podpoře talentů. Talent management by měl prostupovat firemní kulturou a komunikací. V tomto často organizace narážejí na pasivní přístup z řad manažerů. Talent management je potom opomíjen a odsunut do pozadí. Manažeři často nejsou ochotni v této činnosti vidět budoucí přínos organizace.⁶⁵

Talent management úzce souvisí s rozvojem kariéry v organizaci čili kariérním růstem. Jsou velmi těsně propojeny s hodnocením výkonu. Talent management je způsobem řízení kariéry spadajícího do otevřeného systému vzdělávání viz úvod kapitoly 3.

4.5 Knowledge management

V některých organizacích stojí samostatně, většinou je však součástí řízení lidských zdrojů. Za Knowledge managementem, neboli řízením znalostí jsou lidé, zaměstnanci,

⁶⁵ TALENT MANAGEMENT [online].[cit. 2020-01-05]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/talent-management>.

kteří vládou určitými konkrétními znalostmi. Nejobvyklejším dělením znalostí je dělení dle jejich role a to do čtyř skupin:

Know- chat – ryze odborné vlastnosti

Know- why – zapamatování si principů a postupné nabalování dalších informací

Know – how – znalosti, prostřednictvím kterých víme jak na danou věc, problém (nejrozšířenější)

Know – who – prakticky využitelné kontakty a navazující dobře využitelná interakce

Dalším členěním znalostí je dle času – uplatňuje se zde časové hledisko, jak rychle si znalosti jedinec osvojí, jak rychle znalosti zastarávají.

V literatuře lze najít i rozdělení na tacitní a explicitní. Explicitní jsou ty, které zůstávají v organizaci, mohou být dobře znázorněny a je snadné je předat jiným. Tacitní, tedy osobní, nelze je předávat a v organizaci po odchodu zaměstnance nezůstávají, jsou s vlastníkem spojeny. O to významnější pro firmu jsou.⁶⁶

To jsou jen příklady několika členění znalostí v rámci Knowledge managementu. Společným záměrem a znakem Talent i Knowledge managementu je jednoznačně rozvoj osobnosti, rozvoj zaměstnance, organizace.

4.6 Kariérní růst zaměstnance a plánování kariéry v organizaci

Jde o část profesního života zaměstnance, která výhradně souvisí s jeho pracovním zařazením a aktivitami v organizaci. Historicky šlo především o přirozený profesní vývoj a růst zaměstnance v jeho kariéře, tedy směrem lineárním. V soudobé organizaci jde však už o pojetí expertní, přechodné. Jde o míru flexibility a adaptability zaměstnance, který nespolehá na jedno pracovní místo, je schopen o horizontální, tedy

⁶⁶HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 88. ISBN 978-80-247-1457-8.

širší pojmání úspěchu a kariéry. Nese spoluodpovědnost za vlastní rozvoj a rovněž soulad profesního a osobního života. Je schopen působit v několika rolích i typech organizací. Jde o novodobější trend, kdy lze mluvit o **několika kariérních postupech**. Vše závisí na plánování a řízení kariéry v souladu s možnostmi organizace, ve které působí.⁶⁷

Koncem minulého století bylo v organizacích zvykem vybírat na dané konkrétní místo osobnostní typy (např. u analytiků o dosazování přemýšlivých a introvertních typů). V současné organizaci je již vidět odklon od tohoto pojetí. Koncept je většinou rozšířen a zobecněn na **plán kariéry** pro dalších 3-5 let. Dle Hroníka jsou možné tři druhy rozvoje kariéry a to **postup, zvyšování odbornosti** na daném místě, **získávání dalších odborností a kompetencí** a tedy i směřování k jinému pracovnímu místu.⁶⁸ Dříve to byly kariérní mapy součástí dlouhodobého plánování organizace, zahrnovaly předpoklady pro směřování kariéry. Nyní je větší důraz dáván na sestavení kariérního plánu **ve spolupráci zaměstnance s manažerem**. Zaměstnanec má možnost využít nabídky stávajících školení, ale i rozvoje mimo organizaci v určité finanční hodnotě. Pokud je zájem rozšířen mezi množstvím dalších pracovníků, je třeba stanovit nominační kritéria, dle kterých je výběr stanoven. Tento systém je však ohrožen, pokud je častý. Mezi zaměstnanci často dochází k vnímání, že školení není pro všechny a systém může být pomyslně rozdělen na školení pro všechny a pro „vyvolené“. Stále je třeba si uvědomit, že i tento rozvoj a školení musí mít **motivační charakter**. Zaměstnanec, který má v rámci rozvoje vybrané specifické školení, by měl být srozuměn s tím, že znalosti bude dále sdílet, rozvíjet, především používat v praxi.⁶⁹

Cílem osobního rozvoje a jeho plánování v rámci organizace, je učít a vybavit zaměstnance znalostmi a dovednostmi, kterých využijí ve svém osobním rozvoji, své kariéře, ale také tímto napomohou plnění cílů organizace. Úlohou manažera je vést a napomáhat zaměstnanci. Součástí plánu je nejen přesné identifikování potřeb ve

⁶⁷TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: UJAK, 2009, s. 75. ISBN 978-80-86723-80-8.

⁶⁸HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 100. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁶⁹(Tamtéž, s. 121).

vzdělávání, ale i ostatních aktivitách a stanovení jednotlivých kroků a zodpovědností. Příkladem je následné využití rozvoje např. jako napodobování vzorů.⁷⁰

Plánování kariéry může být omezeno na **následnictví**, tedy zástup za manažera, ale rovněž **rozšířeno** o rotaci, kdy zaměstnanec dočasně působí na pozici příbuzné a spolupracující s jeho současnou – např. obchod – posun do výroby. Nebo formou stáže v sesterské společnosti, případně např. u centrály v zahraničí. Častějšími aktivitami podporujícími řízení kariéry je **mentoring a koučing**. Je tak uplatněna a využita profesní seniorita zaměstnance - mentora, který je zkušeným, profesně starším a uznávaným kolegou v organizaci. Je schopen popsat příběhy z praxe tzv. Case study a tak propojit teorii s praxí i méně zkušeným členům organizace. Koučem je zaměstnanec, který vede, facilituje, svým chováním je velmi výkonný, zaměřuje se nejen na danou praxi, ale i na hodnoty a emoce.⁷¹

V rámci rozvoje kariéry v organizaci je často využíváno právě již zmiňované následnictví, kde organizace může využít pracovníka, který již v současné pozici není zcela spokojen a využít (opět je zde velmi důležitá spolupráce a zpětná vazba zaměstnanec-manažer), případně je vhodné i pro pracovníka při nadbytečnosti – zde už je podobou rekvalifikace.⁷²

4.7 Vliv ekonomiky na řízení lidských zdrojů v organizaci

I vzdělávání je spojeno s ekonomikou organizace. Vzdělávání a činnosti v organizaci se vzděláváním spojené, by měly být v souladu se strategií podniku a lidských zdrojů. Jelikož jde o vynakládání často vysokých finančních prostředků, je třeba se zaměřit na efektivitu vynaloženého úsilí i zdrojů do vzdělávání. Účinnějším prostředkem, jak toho dosáhnout je zpětná vazba na vzdělávací aktivity, která může poupravit strategii plánování. Je otevřená a téměř okamžitě účinná. Potom již není třeba formalizovaného

⁷⁰AMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. 4. vyd. Praha: Fragment, 2011, s. 269. ISBN 978-80-253-1198-1.

⁷¹HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 105. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁷²KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5.vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 249. ISBN 978-80-7261-288-8.

zdlouhavého hodnocení výkonu práce. Názory na vzdělávání v organizaci se liší i v tom pojetí, že zaměstnanec často je v organizaci vyškolen a tzv. vychován a na jeho vzdělání **jsou vynaloženy finanční prostředky**, poté však odchází ke konkurenci, kde jsou teprve dané finanční prostředky využity, on si své know-how odnáší s sebou. V tomto ohledu existuje v podnicích určitá nechuť vůči vzdělávání a je často označováno za nepřínosné. Většina zdrojů se však přiklání k výhodám profesního vzdělávání, jako k nástroji motivačnímu a zvyšujícímu pracovní výkon zaměstnanců.⁷³

Plánování vzdělávacích aktivit v organizaci je **závislé na strategii** a ekonomických zdrojích organizace.

Z pohledu přístupu organizací můžeme dělit firmy na:

1/ **organizace, které přijímají zaměstnance s dostatečnou kvalifikací** a nepočítají s jejich dalším vzděláváním v rámci organizace. Takto zaměřené organizace splňují pouze normativní školení daná zákonem.

2/ dalším případem jsou organizace s řešením **vzdělávání jako reakce na individuální problémy** spojeny se změnou a vývojem technologií, přizpůsobení se trhu práce a konkurenčnímu prostředí, restrukturalizaci, změna cílové skupiny zákazníků atp. Tento systém vzdělávání a rozvoje je nesystémový.

3/ dalším typem je systematický přístup ke vzdělávání, kdy je **vzdělávání určeno pouze pro některé skupiny** - je navázáno a v souladu s vývojem pracovníků – manažerů i specifických pracovních skupin, např. IT specialistů, obchodníků, právníků atp. Nevýhodou je cílení pouze na některé konkrétní skupiny zaměstnanců a nezahrnuje všechny zaměstnance organizace.

4/ organizace, které mají **vzdělávání jako součást firemní strategie**, vyznačují se uceleným systémem. Hlavním rysem a výhodou je flexibilní pohyb zaměstnanců i jednotlivých týmů.

5/ posledním přístupem je způsob naprosto **podporující rozvoj lidských zdrojů** a probíhá zde kontinuální vzdělávání v širokém pojetí. Nejde pouze o rozvoj jednotlivých zaměstnanců, ale probíhá na všech úrovních organizace a je zde pevně ukotven. Tyto organizace jsou schopny přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu práce a snaží se o motivaci všech zaměstnanců a podpoře jejich proaktivitu. Reaguje

⁷³MUŽÍK, J. a KRPÁLEK P. Lidské zdroje a personální management. 1.vyd. Praha: Academia, 2017, s. 146-148. ISBN 978-80-200-2773-3.

na zpětnou vazbu a požadavky svých zaměstnanců. Staví na dobrovolnosti v účasti zaměstnanců.⁷⁴

4.8 Rozvoj manažerů v organizaci

V organizacích, a to i českých, přetrvává trend, že nejpočetnější skupinou, která je v podnicích vzdělávána, jsou manažeři. Ti takto mohou rovněž nejvíce ovlivnit konkurenceschopnost firmy. **Manažer je právě tím, který je zárukou efektivity, nositelem změny** v přístupech organizace. Většina zdrojů však uvádí, že trendem není přílišná ochota manažerů k dalšímu vzdělávání, spíše naopak. Důvody, které jsou manažery uváděny nejčastěji, jsou např. nedostatek času či dostatek vlastních zkušeností. Často jsou však v pozadí obavy z vlastního selhání a upozornění na skutečné vlastní nedostatky.⁷⁵

Častou neochotou k sebevzdělávání vedoucích pracovníků je jen malá ochota ke změnám. Pozitivní přístup ke změnám by však měl být nastaven jako součást firemní kultury organizace a procházet všemi vrstvami zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci jsou právě stále hlavními **nositeli znalostí**. Dalším častým problémem a doslova zobecnovaným je názor, že je třeba pouze těch CEO, kteří „vyrostli“ v prostředí s orientací na IT. Např. při jednom z průzkumů zaměřených právě na CEO (Chief Executive Officer, čili ředitel společnosti nebo generální ředitel) vyšlo, že velmi dobře si vedou právě ti ředitelé, kteří se do trendu IT nenarodili, ale pouze do něj vstoupili a přešli a to bez problémů. Existuje tedy opět několik typů vedoucích pracovníků, nicméně právě ti, kteří jsou **manažery důvěřujícími novým technologiím a inovacím**, věří i v další nové trendy a to prokazují v každodenním svém chování a při vedení pracovníků.⁷⁶

⁷⁴ DVOŘÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. Profesionální vzdělávání dospělých skriptum pro VOŠ, Praha: 2009, s. 71.

⁷⁵ (Tamtéž s. 130)

⁷⁶ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V., Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 309. ISBN 80-247-1300-4.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 SOUČASNÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PODPORA LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lze konstatovat, že v současnosti si již většina firem uvědomuje a chápe řízení a rozvoj lidských zdrojů jako jednu z nejdůležitějších oblastí investic. Jsou to právě **zaměstnanci**, kteří determinují i ostatní zdroje v rámci celé organizace. Proto se i v dlouhodobých cílech organizací objevuje plánování pracovních zdrojů spolu s plánováním ostatních zdrojů na stejné úrovni. Samozřejmostí však zůstává, že se od těchto činností očekává prokazatelné **změření činnosti**. Často se měřitelnost dodává dotazníky spokojenosti, zaujetí a motivací pro práci, ale rovněž měrou fluktuace.⁷⁷ Lze říci, že moderním trendem ovlivňujícím vzdělávání zaměstnanců, je očekávaný okamžitý rozvoj pracovníků projevující se co nejdříve a co nejsilněji v jejich pracovním výkonu. Důraz je kladen stále na trendy řízení dle kompetencí a knowledge management. V neposlední řadě i rozvoj talentů. Jde však o velké formy rozvoje lidských zdrojů. Je třeba se zaměřit, a v menších organizacích právě k tomuto způsobu dochází, především na individualitu jedince a **izolovanějších podoby vzdělávání**. Je to způsob, který lze považovat za zdánlivě zastaralý, ovšem lze jej použít v menších společnostech v novější podobě, kde je **třeba reagovat pružněji na změnu a konkrétní nedostatek či problém**.⁷⁸

Ke skutečnému a systémovému rozvoji lidských zdrojů dochází právě tehdy, když organizace je schopna **skloubit aktivity** zaměřené na vzdělávání jedince s celostním přístupem ke vzdělávání, čili zapojení velkého počtu zaměstnanců.⁷⁹

V praxi realizace vzdělávání v menších i velkých organizacích stále znamená **navázání na firemní strategie** a vždy je nutno si umět odpovědět na otázky, zda je **vzdělávání v souladu** s vytyčenými cíli a plány, zda je soulad současný

⁷⁷DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 225. ISBN 80-247-1300-4.

⁷⁸HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 117. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁷⁹ (Tamtéž, s. 120).

kvalifikace pracovníků s tím, co firma naplánovala. Rovněž je třeba ověřit, jaké podmínky je schopna organizace pracovníkům pro vzdělávání v budoucnu vytvořit.⁸⁰

Součástí vzdělávání v organizacích je rovněž udržení rovnováhy mezi pracovními soukromými aktivitami zaměstnanců – Work-life balance. Tímto směrem jsou často plánována školení řazená ke standardní nabídce aktivit v organizacích. Stejně tak i inspirativní setkání. Původní termín vznikl v 70. letech 20. století především z důvodu přezaměstnanosti matek, které chtěly pracovní kariéru, ale současně úspěšně vychovávat děti. Organizace velmi rychle reagovaly nabídkou efektivnější pracovní doby – flexibilní i zkrácené úvazky, práce z domova. Cílem je najít rovnováhu ve čtyřech základních oblastech života. Těmi je čas strávený v práci, vztahy, které člověk prožívá, zdraví a peníze.⁸¹

5.1 Přípravná fáze výzkumu

Cílem této práce bylo zmapovat systém vzdělávání v dané organizaci, zda má pro zaměstnance přidanou hodnotu, zda v organizaci dochází k rozvoji lidských zdrojů a je pro ně přidanou hodnotou. K dosažení cíle zvolila autorka daný postup a pro ověření hypotéz byl v práci zvolen dotazník jako metoda výzkumného šetření. Nejdříve byl stanoven cíl, hypotézy a vzorek osob, která bude oslovena jako respondenti. Oslovení respondenti byli včas obesláni a seznámeni s plánovaným výstupem e-mailem – jaké bude využití jejich odpovědí, včetně ujištění o anonymitě. Byl řádně naplánován časový fond, aby na respondenty nebyl vyvinut časový nátlak. Osloveno bylo celkem 50 respondentů z řad zaměstnanců různých pozic – specialistů, manažerů, podpory, prodejců.

⁸⁰ VETEŠKA, J., Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. 1. vyd. Praha: ČAS, s. 32. ISBN 978-80- 905460-0-4.

⁸¹ WORK-LIFE BALANCE [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: http://wiki.knihovna.cz/index.php/Work-life_balance, k dohledání 5.1.2020.

5.2 Předmět šetření, cíle, výzkumné otázky a hypotézy

Výše zmíněné poznatky v teoretické části popisují mnohdy ideální organizaci, v níž probíhá rozvoj lidských zdrojů naprosto systematicky, promyšleně a dává otevřenou šanci všem zaměstnancům na prohloubení kvalifikace i k osobnímu rozvoji.

Popisovaná společnost XY v praktické části je českou společností typu velké korporátní organizace, působící v oblasti telekomunikací, na trhu již řadu let. V současnosti zaměstnává řádově tisíce zaměstnanců. I proto lze firmu označit za typ velké korporátní organizace.

Společnost XZ je moderní společností, která disponuje mnoha odborníky a kvalifikovanými pracovníky. O tyto své zaměstnance se snaží adekvátně pečovat nejen po stránce ekonomické, ale rovněž klade důraz na prohlubování jejich kvalifikace, držení moderních trendů a rozvoje osobního i profesního. Taktéž umožňuje svým zaměstnancům účastnit se aktivit, které podporují jejich mimopracovní život a udržet tak Work-life balance – tedy soulad pracovního a mimopracovního života. Jejimi zaměstnanci jsou muži, ženy, studenti a to různého věku. Probíhá zde spousta programů, které reagují na okolní trh a konkurenci.

Daná organizace se prezentuje tím, že podporuje rozvoj mladých lidí i dětí, cílí na nové moderní a pokrokové projekty, ICT oblast a digitální gramotnost lidí v ČR. Svým zaměstnancům dává možnost výběru ze široké nabídky kurzů v učebnách i prostřednictvím moderních technologií. Aktivně podporuje rozvoj i moderní metody kurzů a vzdělávacích aktivit. Pořádá množství inspirativních setkání. Podporuje kariérní růst, věnuje se rozvojovým potřebám zaměstnanců i celých týmů. V organizaci probíhá množství normativních školení a povinných kurzů za účelem prohloubení stávající kvalifikace dle daného segmentu a potřeb.

Cílem a smyslem autorčiny práce je zjistit, zda je v organizaci systém školení naplánován a uskutečňován tak, aby i vnímání zaměstnanců jako uživatelů rozvojových aktivit bylo přidanou hodnotou, nejen teoreticky nastaveným procesem, který je nepraktický a málo využitelný tím, komu je určen, tedy zaměstnancům napříč společností. Zda aktivity, kterými se organizace prezentuje navenek, skutečně podporují

rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Daný výzkum autorka uskutečnila napříč firmou, dotazníkovým šetřením oslovila pozice v dané společnosti a výběr uskutečnila tak, aby byl osloven co největší možný a reprezentativní vzorek, který má správnou vypovídající hodnotu. Dokáže tak odpovědět na určené hypotézy. **Cílem hypotéz bylo zmapovat systém vzdělávání v dané organizaci, jak byl nastíněn v teoretické části, potvrdit je, případně vyvrátit a vyvodit konkrétní doporučení. V teoretické části bylo definováno několik důležitých metod, forem, způsobů a nastavení systému a kariérního růstu zaměstnanců v organizaci. Cílem bylo objasnit v praktické části, zda daná organizace skutečně splňuje aspekty moderní společnosti, která zaměstnance rozvíjí a pomáhá v jejich osobním růstu a kariéře, zda je množství rozvojových aktivit využíváno a jsou tedy přidanou hodnotou pro zaměstnance i danou společnost. To ověřením stanovených hypotéz.**

Hypotézy:

H1:

Většina respondentů souhlasí s tím, že systém vzdělávání v dané organizaci je **srozumitelně a jasně definován** (zmapován) a zaměstnanci jsou se změnami pravidelně seznamováni.

H2:

Více než polovina respondentů je přesvědčena o tom, že nastavený systém vzdělávání v dané organizaci je **přidanou hodnotou pro zaměstnance** (rádi a aktivně jej využívají).

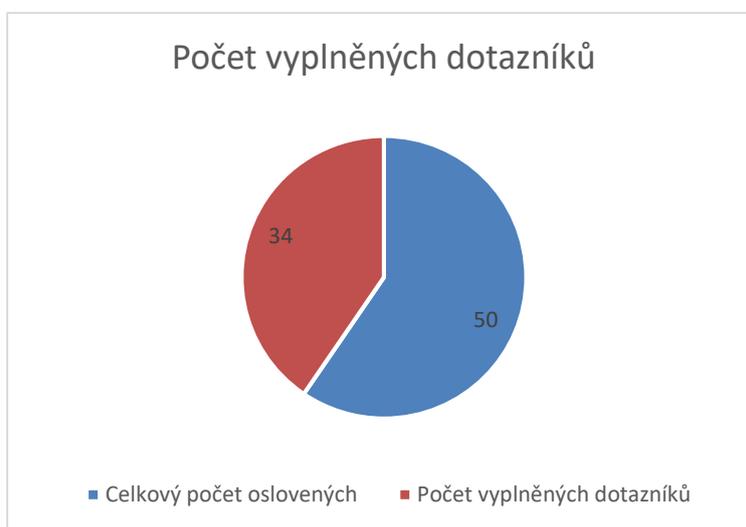
H3:

Většina respondentů je přesvědčena, že v organizaci dochází ke skutečnému **rozvoji lidských zdrojů**.

5.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Pro výzkum bylo osloveno 50 osob z řad zaměstnanců organizace. Z oslovených respondentů odpovědělo celkem 34 osob, tedy 68 % dotázaných. Každý z oslovených dostal popis, jak bude výzkumné šetření probíhat, co je cílem a v jaké formě budou výsledky zveřejněny. Osloveni byli ženy i muži, řadoví pracovníci a manažeři dané organizace. Respondenti z centrály i poboček. Především z důvodu malého vzorku a přání některých z respondentů, se autorka rozhodla uvádět danou firmu jako XY, tedy bez dalšího konkrétního označení. Po dosažení výsledku, který je 68% odpovědí z dotázaných, je nutno upozornit, že i když se autorka snažila oslovit genderově vyváženou skupinu i pozičně vyrovnanou, odpovědělo z dané skupiny pouze 35% mužů a téměř 65% žen. Vnímání vliv profesního vzdělávání žen a mužů může být rozdílné. Umístění zaměstnanců v daných lokalitách může rovněž výsledek ovlivnit. Ovšem fakt, že z daného vzorku odpovědělo nejvíce specialistů, čili velmi početné skupiny v dané organizaci, může mít velmi slibnou vypovídající hodnotu o nastaveném systému a možnosti aktivně se účastnit vzdělávacích aktivit.

Graf 1: Dotazníkové šetření – počet respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření: leden 2020

Zdroj:⁸²

⁸² Dotazníkové šetření – Počet respondentů: graf: vlastní zpracování leden 2020

5.4 Metodika výzkumu a harmonogram prací

Výzkumné šetření proběhlo během jednoho měsíce. Pro ověření hypotéz byl v práci zvolen dotazník jako metoda výzkumného šetření. Jde o kvantitativní metodu. Plusy dotazníkového šetření jsou především v možnosti oslovení i velkého množství respondentů za daný časový úsek i poměrně krátký, jeho finanční nenáročnost a vysoká míra anonymity. Nevýhodou a tedy mínusem, může být nízká vypovídající hodnota, která je pouze zrcadlem osloveného vzorku a není vhodné ji příliš zobecňovat. Výsledek může být zavádějící. I tak je určitým obrazem výzkumného cíle, nebo alespoň určitého vzorku.

Oslovení měli možnost odpovídat na celkem 16 otázek. V první části šlo o dotazy jednodušší, v další části dotazníku už s možností slovních odpovědí. V poslední části autorka uvedla několik uzavřených otázek a opět jednoduchých, zaměřených na lokalitu, zjištění pozic a volný slovní komentář. V dotazníku byly použity standardizované i otevřené otázky. Dotazník je přílohou této práce. Dotazník byl otestován a byla změřena jeho časová náročnost na testovacích osobách zvolených autorkou práce – jedna žena a jeden muž. Časová náročnost byla vypočítána na vyplnění dotazníku spolu s menší časovou rezervou na případné slovní komentáře. Celkově byl dotazník vypočítán na max. 10 min. Dle autorky je tato veličina velmi významnou a podstatnou i pro kvalitu odpovědí. Časová náročnost byla nastíněna v průvodním e-mailu při oslovení vzorku respondentů. Hodnocení otázek proběhlo v několika blocích dle tematiky.

6 HODNOTÍCÍ ČÁST

V této části práce jsou uvedeny jednotlivé odpovědi na otázky dotazníku. Otázky byly zhodnoceny ihned za grafickým znázorněním. Místy jsou dle vhodnosti spojeny dvě výzkumné otázky v jednu odpověď a komentář. V další části byly vyhodnoceny jednotlivé hypotézy a v poslední části souhrn zjištění a navržená doporučení vyplývající z výzkumného šetření.

6.1 Výsledky výzkumného šetření

Otázky byly rozděleny tematicky do bloků a zhodnoceny ihned za grafickým znázorněním. V další části byly vyhodnoceny jednotlivé hypotézy a v poslední části souhrn zjištění a navržená doporučení vyplývající z výzkumného šetření.

6.1.1 Četnost využití vzdělávání

Tabulka 1: Četnost využití vzdělávání

Četnost využití vzdělávání	
Školení využívám spíše nahodile	53% respondentů
Školení využívám nejméně 1x měsíčně	21% respondentů
Školení využívám nepravidelně, většinou 1x za půl roku	20% respondentů
Školení využívám jen tehdy, pokud jsem na ně vyslán	6% respondentů

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Zdroj⁸³

⁸³ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Přes 52 % (52,9 %) respondentů odpovědělo, že školení v rámci organizace (společnosti) využívají spíše nahodile. Zaměstnanci však mají **prokazatelně o nabízená školení zájem** – vybírají si z nabídky nejméně jedenkrát měsíčně nebo dle potřeb. Jak lze vidět v tabulce, odpovědělo takto na obě otázky shodný počet respondentů. U části z oslovených jde tedy více o pasivní vzdělávání, účastní se jej většinou pouze, když jsou vysláni organizací. Takto navštíví dané rozvojové aktivity jen necelých 6% oslovených. O systematicky využívané a návštěvy rozvojových aktivit nejde, spíše o nahodilé využití.

6.1.2 Využití klasického pojetí vzdělávání v učebně a preference využívání školení

Tabulky 2 a 3: Využití klasického pojetí v učebně a preference využívání školení

Využívání klasického školení		Preference využívání školení	
Využívám nejčastěji klasického školení v učebně	32 % respondentů	Preferuji klasické školení v učebně	70% respondentů
Využívám nejčastěji e-learningu	32 % respondentů	Preferuji e-learning	18 % respondentů
Využívám školení formou workshopu	20 % respondentů	Preferuji skype či webex	12 % respondentů
Využívám nejčastěji skype, webex	16 % respondentů	Pokládám za dostatečné mít vše uloženo na intranetu.	0 % respondentů

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Zdroj ⁸⁴

Na využití klasického pojetí a využití e-learningu odpověděli dotázaní ve smyslu, že nejčastěji využívají e-learningu a výuky v učebně a to naprosto shodně – více než 32 % odpovědí. **V oblíbenosti** – tabulka vpravo – bylo jednoznačně označeno školení v učebně, které dotázaní upřednostňují i před e-learningem - označen druhý v pořadí za školením v učebně. Upřednostňují jej před moderní metodou, modernějším trendem, jako je např. skype či webex či některá z forem e-learningu. Klasické pojetí školení

⁸⁴ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

v učebně, při kterém dochází k interakci lektora s posluchači a k diskusi, se přiklání v oblíbenosti dokonce více než 70% z oslovených! Moderní a často využívané metody za pomoci technologií, jak bylo zmíněno v teoretické části, rádo využívá jen cca 12 % oslovených.

6.1.3 Obsah a kvalita školení (splňuje školení očekávání, je dostatečné dle potřeb zaměstnanců?)

Tabulka 4: Obsah školení a jeho přínos

Obsah školení a jeho přínos	
Nastavená školení jsou jednoznačně přínosem	79 % respondentů
Obsah se většinou opakuje, není pro mne ničím novým	15 % respondentů
Uvítal/a bych nové informace, trendy	12 % respondentů
Komentáře	Obsah je většinou příliš zaměřen dovnitř firmy, je třeba více trendů z trhu.

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Zdroj⁸⁵

Jak lze vidět z tabulky č. 4, téměř 80 % oslovených shodně odpovídá, že jsou pro ně nastavená školení přínosem a reflektují na jejich otázky. Co postrádají, jsou informace o novinkách na trhu, moderních trendech, srovnání s konkurencí viz komentáře. Co systémově a obsahově kritizují, je zaměření firmy do vnitřních záležitostí, chybí přehled a srovnání s konkurencí, vysvětlení výhod a nevýhod.

⁸⁵ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

6.1.4 Důležitost vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance

Tabulka 5: Důležitost vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance

Důležitost vzdělávání a rozvoje	
Vzdělávání považuji za důležité, ale nezbývá mi čas	62 % respondentů
Jsem spokojen/a, vzdělávání v rámci pracovní doby využívám maximálně	38 % respondentů

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Zdroj⁸⁶

Z vyhodnocení této otázky jasně plyne, že vzdělávání a rozvoj v rámci organizace je pro zaměstnance důležité, nezbývá na něj však většinou čas. **Časové omezení na tyto rozvojové aktivity uvedlo téměř 62 %** oslovených, zbylých 38 % časové omezení nevnímá. Zde bylo zjištěn zájem o vzdělávací aktivity, ale ne příliš velká možnost je aktivně navštěvovat často. Vzdělávání považují oslovení za podstatné a mají zájem o širokou nabídku aktivit, které organizace připravuje. Otázkou je, zda je aktivit až příliš a nelze jich využít z časových důvodů. Využívanost a vytíženost nabízených rozvojových aktivit by bylo zřejmě zajímavým zjištěním a doplněním, nicméně není předmětem této práce.

⁸⁶ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

6.1.5 Nabídka vzdělávacích aktivit (informace o změnách ve vzdělávání, informace o novinkách a trendech). Role manažera jako nositele nových informací a trendů.

Tabulka 6: Nabídka vzdělávacích aktivit, informovanost o novinkách, změnách

Nabídka vzdělávacích aktivit, informovanost o novinkách, změnách	
Jsem pravidelně informován o novinkách svým manažerem	12 % respondentů
Jsem pravidelně informován o novinkách formou newsletteru	38 % respondentů
Informace se pravidelně objevují v nabídce kurzů, stačí je sledovat	27 % respondentů
Ne, informací o novinkách a nových trendech je nedostatek	23 % respondentů

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Zdroj⁸⁷

Souhrn odpovědí bloku otázek zaměřených na informovanost o novinkách jak obsahově, tak ve vzdělávání a role manažerů v organizaci jako podpůrců a lídrů vzdělávacích aktivit ukázal, že zaměstnanci společnosti jsou pravidelně informováni o moderních trendech, novinkách, jsou pravidelně vyrozuměni o náplni vzdělávání v rámci nastaveného systému. Většinou se dozvídají o novinkách a trendech převážně formou elektronického newsletteru (38 % - viz tabulka 6) manažeři, jako nositelé znalostí, nových trendů a změn, jak bylo popsáno v teoretické části kapitole 4, tuto funkci nenaplnují, jak se v praxi ukázalo. **O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, o nových trendech, se hovoří při diskusích s manažerem jen okrajově a nahodile.** O tomto svědčí odpovědi oslovených – viz tabulka č. 7 - specialista na rozvoj a vzdělávání informuje velmi málo (8 %). Manažer jen částečně a pouze v některých případech (27 % dotázaných).

⁸⁷ Autorka práce, 2020 (vlastní zpracování)

Pouze okrajově a **nahodile o vzdělávání** se svým manažerem mluví **cca 59% dotázaných**.

Tabulka č. 7: Role manažera jako nositele nových informací

Role manažera jako nositele nových informací	
Pravidelné diskuse o rozvoji a novinkách s manažerem	27 % respondentů
Od manažera dostávám pouze okrajové informace	59 % respondentů
Informace od kolegy specialisty z našeho oddělení	6 % respondentů
Vzdělávání a rozvoj mi doporučuje specialista z HR	8 % respondentů

Zdroj:⁸⁸

6.1.6 Profesionální rozvoj v organizaci

Tabulka 8: Profesionální rozvoj v organizaci

Profesionální rozvoj v organizaci - dává mi dostatečnou možnost k dalšímu profesionálnímu rozvoji?	
Nastavený systém už mi v minulosti umožnil profesionální rozvoj	12 respondentů (35 %)
Ne, zatím jsem neměl/a možnost, nevyužil/a jsem možností	18 respondentů (53 %)
Ano, stal/a jsem se součástí talentového programu	1 respondent (téměř 3 %)
Ano, za podpory systému vzdělávání jsem se již posunul/a na jiné pracovní místo	3 respondenti (přes 8 %)

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

⁸⁸ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Otázka profesního rozvoje je častá i v této organizaci. Z odpovědí vyplývá, že několik z dotázaných už se v rámci organizace mělo možnost profesně rekvalifikovat na jiné místo, nejvyšší procento však je těch, kteří možnost neměli, případně vůbec nevyužili profesního růstu. K profesnímu růstu u většiny z dotázaných zatím nedošlo. Pouze 1 člověk se stal součástí talentového programu, a 3 osoby se posunuly v rámci organizace na jiné místo. Otázkou však zůstává, zda jde o pasivitu a nechuť k dalšímu rozvoji, omezené časové možnosti, či skutečně o nedostatečnou příležitost. (Autorka uvedla v tabulce v procentech i v počtech – vyšší vypovídající hodnota.)

6.1.7 Údaje o pozici respondentů

- Nejčetnější skupinou jsou specialisté a obchodníci – 74 %
- Manažeři bez podřízených – 6 %
- Manažeři s podřízenými 1-10 – 18 %
- Manažer s počtem podřízených nad 10 zaměstnanců – 2 %

Nejvíce respondentů je z řad specialistů a obchodníků, tedy pozic, které jsou nejrozšířenější z pozic obsazených v dané organizaci. Tito jsou tedy velmi důležitou součástí týmů napříč společnostmi. Na rozvoj obchodníků klade daná organizace velký důraz a rozvojové aktivity se pro ně připravují často tzv. na míru. Pozice obchodníků a specialistů se dá považovat za stěžejní pro organizaci.

6.1.8 Představa o profesním rozvoji zaměstnanců v rámci organizace – slovní komentář

Z výzkumného šetření vyplývá, že v dané společnosti nejde o hromadné aktivní apelování na zaměstnance, aby se zúčastňovali množství vzdělávacích aktivit a využívali hojně daných kurzů. Respondenti uvádějí, systém je spíše nastaven tak, aby si zaměstnanec sám vyhledal potřebná školení k osobnímu či kvalifikačnímu růstu. Z odpovědí rovněž vyplývá, že veškeré aktivity, které v nabídce jsou, neplatí pro všechny a některé z nich podléhají schválení, jiné si zaměstnanec musí doplatit,

či alespoň částečně hradit sám. I tak jen zde ochota zaměstnanců se vzdělávat a z odpovědí lze vyvodit, že zaměstnanci dané organizace jsou ochotni se na vybraném školení finančně podílet, nicméně postrádají některá specifická a fokusovaná školení – např. právě již zmiňované novinky z trhu, osobní rozvoj, vývoj produktů a služeb. Často rovněž postrádají prakticky zaměřená školení, aktivity zaměřené více na jejich profesní rozvoj.

6.1.9 Úvaha oslovených respondentů o změně pracovního místa z důvodu nedostatečného rozvoje

Tabulka 9: Úvaha o změně pracovního místa

Úvaha o změně pracovního místa	
Ne, o změně jsem neuvažoval/a	53 % respondentů
Uvažoval/a, ale zůstal/a jsem kvůli kolektivu, financím a jiným výhodám, než je vzdělávání	44 % respondentů
Zůstal/a jsem z důvodu zařazení do některého z rozvojových programů	3 % respondentů

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Zdroj⁸⁹

Zde odpověděla většina dotázaných (až 53 %), že o změně neuvažovala. Poměrně velká část (44 %) již uvažovala o změně, ale rozhodla se zůstat z důvodů finančních, kvůli dobrému kolektivu, pracovnímu prostředí atp. Tito se nakonec se rozhodli ve firmě

⁸⁹ Autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

zůstat, nicméně ne z důvodu oblíbenosti a kvality vzdělávání a osobního či profesního rozvoje.

6.1.10 Délka pracovního poměru u organizace, lokalita, v jaké respondentí působí. Tým, jehož součástí oslovení jsou.

Nejvíce respondentů je u dané společnosti více než 10 let, odpovídaly většinou ženy – necelých 65 % z dotázaných. Většina respondentů působí v lokalitě Praha, což je centrála společnosti.

- 67 % oslovených je u společnosti více než 10 let
- 15 % oslovených je u společnosti 5-10 let
- 15 % je u společnosti méně než 5 let
- 3 % oslovených je nováčkem do 1 roku

6.2 Interpretace výsledků výzkumného šetření

Hypotéza č. 1: V organizaci XY zaměstnanci nastavený systém znají a plně chápou, o nastavených rozvojových aktivitách jsou informováni. Systém a proces je jasně definován, splňuje aspekty uceleného toku informací a zvyklostí, jak bylo zmíněno v teoretické části práce. Většina zaměstnanců souhlasí s tím, že se pravidelně dostanou k informacím o novinkách. Systém vzdělávání v dané organizaci je definován (zmapován) a každý ze zaměstnanců k němu má přístup a ví, že jej může využít. Informovanost v dané organizaci probíhá nejčastěji formou newsletteru (informace o novinkách a změnách s odkazy na rozvojové aktivity) či případně si je mohou aktivně dohledat. Jsou pevně stanoveny formy a využívají se různé metody vzdělávání. Nabídka vzdělávacích aktivit v rámci tohoto systému je široká a zaměstnanci mají možnost si vybrat. Byť uvádí většina z nich, že vzdělávacích aktivit využívá jen nahodile – 53 %, viz tabulka č 1. Z výzkumného šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci pravidelně informováni o novinkách, viz tabulka č. 6 – 38 % se cítí být pravidelně informováno formou newsletteru a 27 % tyto informace pravidelně nachází v nabídce nových kurzů. **Tato hypotéza byla potvrzena.** Všichni vědí, kde vzdělávací aktivity najdou

a případně informace přijdou elektronicky, kde se s novinkami budou moci seznámit. Neodvede je to tak od jejich pracovních povinností, ale ani nepodpoří v jejich aktivitě si daná školení vyhledat a navštívit je. Jde ze strany organizace o sice nenásilné, avšak spíše pasivní působení a informovanost zaměstnanců. Součástí systému by měla být větší propojenost a vázanost na podporu vzdělávání prostřednictvím liniových manažerů, jak bylo zmíněno v teoretické části práce. HR oddělení plní funkci toho, kdo ukazuje směr a strategii a to i v této organizaci. Systém tedy funguje, nicméně provázanost a zpětná vazba už zřejmě méně.

Hypotéza č. 2: Tato hypotéza byla rovněž potvrzena. Více než polovina z oslovených zaměstnanců uvedla – téměř 80 % - (viz tabulka č 4 vypovídající o kvalitě a obsahu školení), že je s nastaveným vzděláváním spokojena a systém pro ně má přidanou hodnotu. Rovněž za přidanou hodnotu považují především klasické pojetí školení v učebně a toto rovněž preferují, viz tabulka č. 2 a především 3. Metodu přednášky v učebně kombinovanou s diskusí, při které se dovědí odpovědi na většinu svých dotazů a to ihned na místě, dokonce upřednostňují před moderními metodami, které jsou v této organizaci hojně využívány (skype, e-learning, atp.). A to i zřejmě na úkor času, kterého, jak někteří z oslovených uvedli, mají právě na vzdělávání nedostatek - viz uvedeno v tabulce č. 5. Obsahově jsou od respondentů uvedeny výtky k nedostatečnému zaměření na srovnání s konkurenčním prostředím vně organizace.

Hypotéza č. 3: Z výzkumného šetření vyplývá, že zaměstnanci v organizaci XY necítí příliš podporu rozvoje lidských zdrojů. Jak uvedli respondenti, v minulosti už využilo možnosti profesního rozvoje 35 % z dotázaných a 53 % zatím ne. Pouhý **jeden z 34** dotázaných se stal součástí talentového programu a **3 lidé** z daného vzorku se za podpory vzdělávání už posunuli na jiné místo viz tabulka č. 8. Jak už bylo zmíněno, HR oddělení má systém nastaven tak, aby byla pokryta informovanost zaměstnanců, nicméně, výpovědi některých z nich uvádějí, že necítí ani podporu u svých manažerů. Jak už bylo zmíněno v teoretické části práce, jsou to právě liniovní manažeři, kterým by měla být tato zodpovědnost předána od personálního oddělení či od oddělení lidských zdrojů. Jak vyplývá z tabulky č. 9, poměrně vysoké procento dotázaných (44%), už v minulosti uvažovalo o změně pracovního místa, právě z důvodu nedostatečného

rozvoje, ale většina se rozhodla zůstat z jiných důvodů. **Tato hypotéza nebyla potvrzena.**

6.3 Souhrn zjištění a doporučení

V organizaci, v níž autorka uskutečnila výzkumné šetření, probíhá množství vzdělávacích aktivit, o kterých jsou zaměstnanci informováni. Organizace má propracovaný a nastavený systém, který je různorodý, zaměřený na mnohé oblasti a zaměstnanci jsou se vzdělávacími aktivitami převážně spokojeni. Nejsou příliš nuceni se vzdělávat, manažeři, ani specialisté z HR oddělení je k tomuto nevybízejí jinak, než jaksi podprahově, nenásilně. Tento fakt má však dvě strany. Zaměstnanci se necítí přetěžováni a znechuceni množstvím „nepracovních“ aktivit, ale ani spokojeni s péčí, která by jim v tomto směru byla věnována. Systém rozvojových aktivit je využíván spíše nahodile, a když zbývá čas (dle vyjádření slovních komentářů). Většina z dotazovaných je u dané společnosti více než 10 let! Toto je fakt, který vypovídá, že zaměstnanci už poměry v organizaci znají a vědí, co mohou očekávat i ve směru vzdělávání. Pokud mají chuť a zbývá jim čas, najdou si dané školení, případně si připlatí za zajímavé inspirativní setkání a splní normativní školení, která plnit musejí. Jsou takto zřejmě spokojeni a nechtějí přílišnou změnu, která by je mohla nepřímo nutit i k častějšímu rozvoji. Jejich manažeři na ně nevyvíjejí tlak, protože své pracovní povinnosti plní dle požadavků a zdánlivě nepotřebují doplnit kvalifikaci. Někteří z oslovených mají mírné výtky k obsahu školení. Z výzkumu je patrné, že respondenti sice vypověděli, že mají o rozvojové aktivity zájem, ale pokud by byl systém nastaven na četnější a pravidelné bázi, nezvedla by se vlna nevole právě těch, kteří už jsou u společnosti dlouho a nemají zájem o změnu a posun? Bohužel zřejmě rezignace některých, kteří nepřemýšlejí nad svou profesní budoucností a rekvalifikací, může zapříčinit, že zaměstnanci jednou opravdu odejdou pro nedostatek nových impulsů a motivace v organizaci, přestanou být motorem a hybnou silou organizace. Otázkou je, zda je tedy daná organizace flexibilní společností připravenou na změny. To však již není předmětem této práce.

Možné problémy nastaveného systému vzdělávání

Problém takto „pasivně“ nastaveného systému vzdělávání v organizaci může být rizikem u nových zaměstnanců. Tito mají obvykle jinak nastavena očekávání a v rámci adaptace, která je základem dalšího rozvoje pracovníka, jak bylo popsáno v teoretické části. Pokud si tedy nový zaměstnanec osvojí ihned zpočátku návyky, že není nutno se aktivně rozvíjet, může být demotivován, že vzdělávání není součástí jeho pracovních povinností. Pokud v tomto není ani manažerem podporován a veden, někteří z nich odejdou ještě v adaptační době. Přehodnocením nastaveného systému by organizace dříve mohla získat za kratší dobu loajálního a zapracovaného a plně orientovaného pracovníka a to mnohem rychleji a efektivněji. Součástí tohoto výzkumu však nebyla otázka, a tudíž není možno posoudit, proč v organizaci není více rozšířen program na podporu talentů a kariéry.

Doporučením autorky tedy jednoznačně zůstává již několikrát zmiňované propojení rozvojových aktivit s prací liniových manažerů jako nositelů vzdělávání v organizaci. Zájem by mohl být o rozvojový program např. distančního vzdělávání manažerů, jak se stát koučem, lídrem hodným následování či některý z talentových programů. Pro služebně starší pracovníky (10 let a více, viz výzkumný vzorek), může být správnou volbou mentoring, kdy mohou mentorovat nové zaměstnance. Zde je jasná motivace mentora i mentorovaného.

6.4 Doporučení na základě vyhodnocení hypotéz

Informace o nových trendech a novinkách

Autorka doporučuje zařadit tyto aktivity jako součást pravidelných produktových školení. S nastavením řádné periodicity.

Talent program – obnovení či rozšíření.

Kariérní růst a jeho podpora už od adaptace nováčka v organizaci – proces od prvního dne nového zaměstnance v organizaci, nastavit plán jeho rozvojových aktivit a průběžně jej aktualizovat a pravidelně s ním diskutovat o možnostech a novinkách ve vzdělávání

v rámci organizace. Možnost posunu a rekvalifikace každého ze zaměstnanců bez ohledu na jeho pozici a lokalitu, v níž působí.

Do vzdělávacích aktivit autorka doporučuje větší zapojení a zodpovědnost liniových manažerů – motivace k vlastnímu profesnímu rozvoji, talent program, distanční vzdělávací aktivity atp.

Rozvoj liniových manažerů

Programy na koučing, mentoring, vedení zaměstnanců a motivace ke kariérnímu růstu s cílem udržet zaměstnance a ušetřit náklady za nové, kteří by je po čase nahradili, protože stávající jsou demotivováni a odcházejí jinam. Motivace samotných manažerů k vlastnímu vzdělávání.

Identifikace vzdělávacích potřeb a zpětná vazba účastníků

Doporučení spíše méně rozvojových aktivit, o to více cílených dle potřeb zaměstnanců. Více do procesu zahrnout koncové zaměstnance a reflektovat na jejich zpětnou vazbu, identifikovat potřeby spolu s jejich manažery a ty potom cíleným školením rozvíjet. Umožnit zaměstnancům se systematicky a pravidelně vzdělávat v rámci jejich pracovních povinností – je třeba nastavení systému, jehož jsou vzdělávací aktivity součástí, ne pouze nahodilé a mimo pracovní náplň.

Navázání a zapojení liniových manažerů

Nastavení důslednějšího navázání spolupráce při rozvojových aktivitách mezi personálním oddělením a liniovými manažery Už od identifikace vzdělávacích potřeb, přes proces, až po vyhodnocování rozvojových aktivit. Ti zůstávají hlavními nositeli informací a změn a aktivně podporují proces v zdělávání v organizaci. Jsou to právě oni, kteří mohou tento proces a myšlení svých zaměstnanců ovlivnit. A to při změnách i běžném procesu života organizace.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce bylo zmapovat, definovat systém vzdělávání dospělých v současné organizaci v České republice. Zjistit, zda to, jak se firmy prezentují navenek v oblasti vzdělávání, tak praktikují i v reálném životě zaměstnanců, tedy v samotném procesu. V teoretické části se autorka podrobně věnovala v jednotlivých kapitolách významu vzdělávání, nastavení koncepce, propojení vzdělávání s firemní strategií zapojení jednotlivých pracovníků do celého vzdělávacího procesu. Zaznamenala zde, konkrétně ve druhé kapitole teoretické části, jak se na území ČR vzdělávání vyvíjelo, jak bylo několikrát v naší historii vyzdvihoáno a znovu potlačeno. Zmínila náročnost požadavků Baťovy školy práce, Bati, který je dodnes považován za lídra podnikového vzdělávání na území ČR. Dále důležitou část naší historie ve vývoji vzdělávání v období poválečného Československa, kdy byla snaha o přístup vzdělávání pro všechny, kdy učení a vzdělávání bylo bojem proti nezaměstnanosti. V 70. letech 20. století, kdy na našem území bylo vzdělávání rozšířeno formou večerních škol. V dalších kapitolách se autorka věnovala metodám a formám vzdělávání a důležitosti podpory firemního vzdělávání a správné identifikaci potřeb a hodnocení vzdělávacích akcí. V práci je podrobně rozepsáno množství metod a forem vzdělávání, kterými se současné společnosti zabývají v praxi. Nedílnou součástí této práce je rovněž vyzdvižení důležitosti účastníků vzdělávání, vzdělavatelů, důležitost pracovníků personálního útvaru i liniových manažerů. V teoretické části byl čas věnován rovněž důležitosti rozvoji lidských zdrojů, především v podpoře kariérního růstu zaměstnanců a všeobecné podpory vzdělávání v organizacích už od adaptačního procesu nových zaměstnanců. V závěrečné fázi je práce věnována moderním rozvojovým metodám a trendům profesního vzdělávání, dodržování principů a zdůrazněna podpora rozvoje zaměstnanců s ohledem na jejich work-life balance.

V praktické části práce se autorka věnovala komparativnímu výzkumu teoretických poznatků s praxí v jedné z českých společností. Šlo o typ velké korporace, která zaměstnává velké množství odborníků, specialistů a kvalifikovaných pracovníků. Tato společnost disponuje mnoha odborníky a specialisty i v oblasti rozvoje a vzdělávání. Ve svém portfoliu má množství aktivit, které podporují osobní i profesní rozvoj. Cílem práce bylo rozpoznat, definovat a zmapovat nastavený systém těchto aktivit, jak je

vnímán samotnými zaměstnanci a identifikovat případné oblasti pro zlepšení. V práci se autorka snažila o nastínění důležitosti nejen profesního vzdělávání a množství aktivit, ale důležitosti hlavně v podpoře rozvoje lidského kapitálu, čili zaměstnanců. Oslovila tudíž menší vzorek respondentů, kteří v dané organizaci pracují a působí v pozicích specialistů a manažerů. Většina z nich pochází z centrály, kde probíhá většina rozvojových aktivit. Z oslovených respondentů tvořily většinu ženy, které vnímají vzdělávací aktivity spíše jako součást pracovního prostředí než odděleně. Bylo zjištěno, že oslovení zaměstnanci jsou většinou spokojeni se systémem vzdělávání v dané organizaci a mají dostatek informací o možnostech vzdělávání na pracovišti. Z dotazníku však vyplynulo, že o sobě sice tvrdí, že mají zájem a považují svůj rozvoj za důležitý, ale uvádějí, že nemají dostatek času na rozvojové aktivity. Na nízkou četnost vzdělávacích aktivit si nestěžují. Nejsou pro ně evidentně natolik důležité, aby se cítili nespokojeni. Využívají toho, co je jim nabízeno. Toto klasické a konzervativní přijímání faktu může poukazovat na to, že příliš nepřemýšlí o své budoucnosti a dalším rozvoji a snad věří, že zůstanou pro danou společnost cenným zdrojem i bez dalšího vzdělávání. Co však bylo z výsledku šetření evidentní, že liniový manažeri jsou jen málo začleněni do podpory vzdělávání u svých podřízených, nemotivují své zaměstnance tímto způsobem, snad ani oni nejsou motivováni svými nadřízenými dostatečně. To je dle autorky velkou chybou a hrozbou pro organizaci, pokud chce zůstat flexibilní konkurenceschopnou společností na trhu. Tato skutečnost autorku zaujala a ráda by v případně navazujícím výzkumu pokračovala právě tímto výzkumným problémem, jaká je motivace manažerů a jak oni sami jsou rozvíjeni.

V doporučeních a reflexi na výzkum, který vznikl, zůstává upozornění na možná až příliš rozsáhlé množství aktivit tzv. pro všechny, které není tou správnou přidanou hodnotou pro zaměstnance. Pokud zdroje, které jsou vynakládány na tento rozvoj, nejsou plně využity, nemohou být ani efektivní pro danou organizaci tak, jak by si představovala. Pokud není dostatek času a zaměstnanci to takto vnímají, je třeba přehodnotit systém a zvolit jiné cesty.

Dochází zde ke skutečnému rozvoji lidských zdrojů? Talentový program neprobíhá, nebo není využit, alternativa není zmiňována ani v jednom případě. O kariérním růstu manažerů se svými podřízenými často nehovoří. O skutečně přínosném systému pro

všechny nelze hovořit. Už fakt, že manažeři rozvoj aktivně nepodporují, neberou vzdělávací aktivity tzv. za své, jak bylo popsáno v teoretické části, svědčí o rezervách v systému, na kterých je třeba pracovat. Tento systém, byť může být navázán na firemní strategie a myšlen velmi cíleně, může být skutečně efektivní pouze tehdy, pokud v něm reálně probíhá rozvoj a podpora lidského potenciálu. Potom je skutečnou přidanou hodnotou pro zaměstnance.

V závěru lze uvést, že stanovené cíle práce byly splněny. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci dané společnosti vnímají vzdělávací aktivity na pracovišti jako přidanou hodnotu, zda jich plně a rádi využívají a vnímají je jako skutečný rozvoj lidských zdrojů. Ověřit, zda je daný systém ve společnosti efektivně nastaven. Autorka přinesla kompletní přehled o smýšlení vzorku respondentů v dané organizaci. Vyhodnotila a shrnula stanovené hypotézy. Za přínos může být označena praktická část, která jasně vypovídá o zjištěných skutečnostech a smýšlení zaměstnanců, která jsou základem autorčiných uvedených doporučení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ANDRAGOGIKA V PRAXI, Odborný čtvrtletník pro vzdělávání a rozvoj dospělých: Jak vypadalo vzdělávání dospělých před rokem 1989, Praha: AIVD 2019, 6. ročník, číslo 22, ISSN 2336-5145.

BARTÁK, J. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. 1. vyd. Praha: UJAK, 2015, ISBN 978-80-7452-113-3.

CEKOTA, A. Geniální podnikatel Tomáš Baťa, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, ISBN 80-7318-220-3.

DVOŘÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. Profesionální vzdělávání dospělých, skripta pro VOŠ, Praha: 2009.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, ISBN 978-80-7261-288-8.

MUŽÍK J., KRPÁLEK P. Lidské zdroje a personální management. 1.vyd. Praha: Academia, 2017, ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÁN, Z. Základy Andragogiky, 1. vyd. Praha: UJAK, 2008, ISBN 978-80-86723-58-7.

PALÁN, Z. Základy Andragogiky pro personalisty, skripta pro VOŠ, Praha: 2003.

TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009, ISBN 978-80-86723-80-8.

VETEŠKA, J. a spol. Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. 1. vyd. Praha: ČAS, 2013, ISBN 978-80-905460-0-4.

VETEŠKA J, PRŮCHA J. Andragogický slovník. 1. Vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 78-80-247-3960-1.

WALKER, A. J. Moderní personální management. 1.vyd. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247- 0449-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

ARBEITSNAHE FOR-UND WEITERBILDING FÜR BETRIEBE [online]. [cit.2019-01-02] Dostupné z: www.soufflearning.com

BATISMUS [online]. [cit. 2019-12-30] Dostupné z: www.zlin.estranky.cz

BATISMUS [online]. [cit. 2019-12-30] Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Batismus>

BATISMUS [online]. [cit. 2019-12-30] Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Batismus>

KOMPETENČNÍ MODEL [online].[cit. 2019-01-02] Dostupné z: [managementmania.com. cs/kompetencni-model](http://managementmania.com/cs/kompetencni-model)

ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ [online]. [cit. 2019-12-29] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>

SOCIÁLNÍ SÍŤ PRO BUSINESS [online]. [cit. 2019-01-02] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

TALENT MANAGEMENT [online].[cit. 2020-01-05]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/talent-management>

WORK-LIFE BALANCE [online]. [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: http://wiki.knihovna.cz/index.php/Work-life_balance

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Celoživotní učení	15
Obrázek 2: SMART filozofie.....	24

Seznam tabulek

Tabulka 1: Četnost využití vzdělávání	50
Tabulka 2 a 3: Využití klasického pojetí v učebně a preference využívání školení	51
Tabulka 4: Obsah školení a jeho přínos	52
Tabulka 5: Důležitost vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance	53
Tabulka 6: Nabídka vzdělávacích aktivit, informovanost o novinkách, změnách	54
Tabulka 7: Role manažera jako nositele nových informací.....	55
Tabulka 8: Profesní rozvoj v organizaci.....	55
Tabulka 9: Úvaha o změně pracovního místa.....	57

Seznam grafů

Graf 1: Dotazníkové šetření - počet respondentů.....	48
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Dotazník – otázky k výzkumnému šetření – společnost XY

1 Jak často využíváte možnosti vzdělávání/školení v rámci společnosti XY?

Možnosti odpovědí

- 1/ nejméně 1x měsíčně
- 2/ cca 1x za půl roku
- 3/ spíše nahodile/nepravidelně/dle potřeby
- 4/ jen, když jsem na školení vyslán
- 5/ vůbec na školení nechodím, nemám dostatek času z důvodu pracovních povinností

2 Využíváte-li firemního vzdělávání/školení, jde nejčastěji o typ:

Možnosti odpovědí

- 1/ frontální výuky - v učebně je prezentátor/prezentátoři a zaměstnanci
 - 2/ školení v učebně - formou workshopu, práce ve skupinách
 - 3/ e-learning - odkaz na školení poslán e-mailem a můžete nastudovat a splnit do určeného konkrétního data
 - 4/ skype či webex - možnost přímé online reakce a diskuse, případně si můžete kdykoliv pustit ze záznamu
 - 5/ jinou formu - uveďte prosím, o jakou formu, styl výuky jde, viz rámeček níže. (Pokud nechcete odpovědět, do rámečku napište "0", prosím.)
- Jiná...

3 Jakou z forem výuky máte nejraději, kterou upřednostňujete a proč?

Možnosti odpovědí

- 1/ školení v učebně - nejvíce si zapamatuji, probíhá diskuse, mohu se zeptat ihned na věci, kterým nerozumím
- 2/ e-learning - nastuduji si sám v klidu a kdykoliv se k prezentaci mohu vrátit
- 3/ skype či webex - online diskuse je výborná, mohu zjistit vše ihned, případně mám k dispozici záznam
- 4/ naprosto mi dostačuje možnost mít vše uloženo na intranetu O2 a sám si dohledám odpovědi na otázky ohledně produktů a služeb, případně další zajímavé informace

4 Obsah a kvalita školení - je obsah daného školení/kurzů pro Vás dostačující, splňuje očekávání?

Možnosti odpovědí

- 1/ obsah školení je pro mne většinou přínosem, je zajímavý, zodpoví mi téměř všechny moje dotazy
- 2/ obsah, náplň se většinou opakuje, jen s malou obměnou, většinou pro mne uvedené informace nejsou ničím novým
- 3/ uvítal bych nové informace, trendy z ostatních firem - uveďte příklad v níže uvedeném rámečku
- 4/ jiné...

5 Je pro Vás důležité vzdělávání a rozvoj v rámci společnosti XY?

Možnosti odpovědí

- 1/ ano, v rámci pracovní doby využívám maximálně vzdělávání v rámci firmy
- 2/ ano, rád/a bych využil/a široké nabídky, ale nezbyvá mi čas
- 3/ ne, nemám potřebu se dále vzdělávat, veškeré informace najdu na firemním intranetu

6 V rámci nabídky vzdělávacích aktivit společnosti XY jsou k dispozici nové trendy a informace o novinkách?

Možnosti odpovědí

- 1/ ANO, pravidelně jsem o novinkách a trendech informován manažerem
- 2/ ANO, jsem pravidelně informován formou Newsletteru
- 3/ ANO, informace o novinkách se pravidelně objevují v nabídce dalších nových kurzů, stačí je sledovat
- 4/ NE, myslím, že informací o nových trendech je nedostatek

7 Jakou roli hraje Váš manažer při vzdělávání ve firmě?

Možnosti odpovědí

- 1/ pravidelně diskutujeme o mém dalším rozvoji, trendech, případně o doplnění mé kvalifikace a dle toho si vyberu školení

2/ o tomto hovoříme zcela okrajově, školení a rozvoj nechává plně v mé kompetenci

3/ vzdělávání a rozvoj mi vybírá a doporučuje kolega - specialista na rozvoj v rámci našeho oddělení

4/ vzdělávání a rozvoj mi vybírá a doporučuje kolega - specialista z odd. Lidských zdrojů

8 Systém vzdělávání ve firmě - dává Vám dostatečnou možnost k dalšímu profesnímu rozvoji?

Možnosti odpovědí

1/ ano, nastavený systém už mi v minulosti umožnil profesní rozvoj a já jsem si rozšířil/a svou kvalifikaci

2/ ano, stal/a jsem se součástí talentového programu

3/ ano, za podpory systému vzdělávání ve firmě jsem se již posunul/a na jiné pracovní místo

4/ ne, zatím jsem neměl/a možnost, nevyužil/a jsem možností

9 Údaje o pozici - uveďte prosím, jakou pozici u společnosti O2 zastáváte.

Možnosti odpovědí

1/ jsem specialista/specialistka, obchodník/obchodnice, jiné

2/ jsem manažer bez podřízených

3/ jsem manažer s počtem podřízených 1-10

4/ jsem manažer s počtem podřízených nad 10 zaměstnanců

10 Vaše představa o profesním rozvoji v rámci společnosti XY? (Pokud nechcete odpovědět, do rámečku napište "0", prosím.)

1/ Uveďte několika slovy, prosím

11 Uvažoval/la jste v minulosti o změně pracovního místa v rámci

firmy i mimo firmu XY - z důvodu nedostatečného rozvoje? Pokud ano, co Vás přimělo zůstat.

Možnosti odpovědí

- 1/ ne
- 2/ano, ale zůstal/la jsem z důvodu zařazení do některého z rozvojových programů vzdělávání
- 3/ano, ale zůstal/la jsem z důvodu kolektivu, finančnímu ohodnocení, jiným výhodám mimo vzdělávání

12 Jak dlouho pracujete pro společnost XY?

Možnosti odpovědí

- 1/ jsem nováček do 1 roku působení u společnosti
- 2/ jsem u společnosti méně než 5 let
- 3/ jsem u společnosti 5-10 let
- 4/ jsem u společnosti více než 10 let

13 Uveďte, prosím, součástí jakého týmu jste.

Možnosti odpovědí

- 1/ Sales
- 2/ IT
- 3/ Produkty a služby
- 4/ Marketing a komunikace
- 5/ HR
- 6/ jiné - uveďte v níže uvedeném rámečku
- Jiná...

14 Pokud máte zájem, zde je prostor pro Vaše vyjádření zpětné vazby na systém vzdělávání ve společnosti XY. (Pokud nechcete odpovědět, do rámečku napište "0", prosím.)

15 Prosím, uveďte, zda jste žena, či muž

Možnosti odpovědí

- 1/ jsem žena
- 2/ jsem muž

16 Prosím uveďte, v jaké lokalitě působíte, kde pracujete v rámci společnosti XY.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jolana Hlaváčková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 57

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek