

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ / KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Eva Kettner

Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ladislav Kožíšek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER / COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Eva Kettner

Education and professional development of employees

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Ladislav Kožíšek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 25.2.2016

Eva Kettner

Poděkování

Děkuji za vedení práce panu Ing. Ladislavu Kožíškovi a za podnětné konzultace panu Ing. Jurajovi Eislerovi, Ph.D., který obratem reagoval na mé dotazy a svým pozitivním přístupem byl potřebnou podporou.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá vzděláváním pracovníků a jejich dalšímu rozvoji. Rozebírá vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, zabývá se nastavením vzdělávacích procesů, motivace, mezilidských vztahů, firemní kultury a zpětné vazby. Strukturovaně popisuje, jak nastavit vhodný vzdělávací proces v organizaci. V Praktické části zkoumá reálný přístup ke vzdělání v konkrétní organizaci. Rozšiřuje pohled na klady a zápory nastavených procesů, v závěru této práce dochází ke zhodnocení nasbíraných poznatků, shrnutí současné situace nastavených procesů a následnému doporučení optimalizace.

Klíčová slova

Firemní kultura, koučování, osobní rozvoj, personální řízení, profesní rozvoj, řízení kariéry, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, zpětná vazba

Annotation

Diploma thesis in its theoretical part deals with the training of staff and their development. It analyzes the relationship between employer and employee, is engaged in setting the educational processes, motivation, interpersonal relationships, corporate culture and feedback. Structured describes how to set appropriate learning process in the organization. In the practical part examines real access to education in a specific organization to new arrivals. Extends look at the pros and cons of set procedures, at the conclusion of this study is to evaluate the collected findings, a summary of the current situation set processes and subsequent optimization recommendations.

Keywords

Career management, coaching, corporate culture, feedback, human resource management, personal development, personal management, professional development, system of education, training

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ	10
1.1 Systematické vzdělávání pracovníků	12
1.2 metody vzdělávání pracovníků	13
1.3 Účinnost vzdělávacího programu	17
2 PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	19
2.1. Klíčové kompetence.....	20
2.2. Odměňování a hodnocení pracovníků	22
2.3. Řízení pracovního výkonu	27
3 PÉČE O PRACOVNÍKY	29
3.1 Systém řízení profesní kariéry.....	31
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PRŮZKUM	34
4.1 Vymezení průzkumného cíle.....	35
4.2 Otázky a hypotézy	35
4.3 Průzkumný vzorek.....	36
4.4 Průzkumná metodika	37
4.5 Časová organizace průzkumu podle jeho fází.....	37
4.6 Výsledky průzkumu.....	37
4.7 Interpretace a diskuze výsledků	55
4.8 Závěry průzkumu	61
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	68
SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Tato diplomová práce se věnuje tématu vzdělávání zaměstnanců a jejich profesnímu rozvoji. Autorka tak volně navazuje na bakalářskou práci, kterou zpracovala na téma začleňování a rozvoj nových zaměstnanců, kde se věnovala hlavně procesům spojených s přijímáním nových zaměstnanců, jejich výběru a plynulé orientaci v novém prostředí. Diplomová práce je již zaměřena na stávající zaměstnance, kde v teoretické části autorka popíše, pomocí odborné literatury, jak by mělo probíhat další vzdělávání zaměstnanců a jejich profesní rozvoj, aby organizace dosahovala stanovených cílů, měla konkurenční výhodu a spokojené zaměstnance i zákazníky. Za úspěšnou organizací stojí kvalitní lidské zdroje, proto se tématu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, ve své práci, autorka věnuje. Není vždy pravidlem, že organizace vzdělávají své zaměstnance, hlavním důvodem bývá nedostatek finančních prostředků určených na vzdělávání. Přitom právě vzdělávání a rozvoj pracovníků může přispět ke konkurenční výhodě organizace. Tato práce objasní hlavní výhody, popřípadě nevýhody, které mohou organizaci nastat, pokud bude průběžně vzdělávat své pracovníky.

V praktické části diplomové práce, která naváže na teoretickou část práce, autorka zjistí stav profesního rozvoje pracovníků v konkrétní úspěšné organizaci. Pomocí průzkumu autorka zjistí, jaký přínos má vzdělávaný zaměstnanec na dílčím úspěchu dané organizace, jak vzdělávání ovlivňuje pracovní chování zaměstnance a jaký má vzdělávaný pracovník potenciál.

Cílem diplomové práce je zjistit, jestli se investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců odráží na jejich pracovním výkonu.

V diplomové práci se autorka také dotkne témat, jak správně vzdělávat, koho vzdělávat, kdy a jak často, aby organizace byla v této činnosti efektivní a neplýtvala finančními prostředky. Odpoví na otázky plynoucí z tématu vzdělávání dospělých, které se liší od klasického vzdělávání žáků na základních a středních školách. Přiblíží práci lektorů, školitelů, manažerů, či jiných pracovníků, kteří mají vzdělávání zaměstnanců v organizaci na starosti. Autorka využije k popisu daného tématu, kromě odborné literatury, také vlastní profesní zkušenosti a vstřícnosti organizace, kde

proběhne praktická část práce. V úspěšné organizaci autorka nahlédne do procesu interního vzdělávání, od definice potřeby vzdělávání, po její naplnění. Autorka se na dané téma práce podívá z pohledů všech zúčastněných stran. Identifikuje, kde vznikla potřeba vzdělávání, jakou oblast je třeba proškolit, co má být výsledkem vzdělávání, koho je potřeba vzdělat a za jak dlouho. Na začátku si autorka položí průzkumné otázky, na které si odpoví pomocí předem stanovených hypotéz, které se po ukončení průzkumu buďto potvrdí nebo vyvrátí. Tyto průzkumné otázky a hypotézy potvrdí nebo vyvrátí důležitost dalšího vzdělávání. Přínosem diplomové práce by měl být komplexní, ucelený pohled na tak aktuální téma, jako je vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců. Jeho výhody a přínosy pro organizaci, popřípadě nevýhody, které z tohoto tématu vyplývají. Autorka zjistí, jaká je motivace k učení a proč se dospělí lidé učí a jak moc jsou k učení přístupní. Vzdělávání je aktuálním tématem a na teoretické úrovni velmi významnou a nepostradatelnou oblastí každé velké a úspěšné společnosti. V praxi se ale setkáváme s tím, že některé organizace se vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců nevěnují a investují do jiných oblastí. Nutně to nemusí znamenat, že je to chybný krok, jsou organizace, které se zabývají prací, kde není potřeba zaměstnance příliš vzdělávat a může být úspěšná. Některé organizace se zabývají pouze vzděláváním zaměstnanců, kteří pracují na spodní části hierarchie, protože předpokládají, že manažeři jsou natolik „seniorní“ že pokud něčemu nerozumí, mohou se vzdělávat ve svém volném čase a za své náklady. Jinde se zase investuje do vrcholového a středního managementu a zapomíná se na liniové manažery a řadové pracovníky. Aby vzdělávání bylo úspěšné a splnilo svůj účel, musí být dobře promyšlené, zorganizované, cílené. Diplomová práce by měla ukázat, jak je toto téma důležité pro všechny organizace, které neumí dostatečně využívat vlastní lidské zdroje. Pohled do vzdělávání úspěšné společnosti může být inspirativním i pro jiné organizace. V dnešní době nemůže být pochyb o tom, že o úspěchu organizace rozhodují lidé, proto je na místě do nich investovat.

V teoretické části této práce se autorka bude zabývat oblastmi, které organizaci pomůžou vzdělávat a rozvíjet vlastní lidské zdroje a v praktické části této diplomové práce autorka zjistí, jak konkrétně probíhá vzdělávání v dané organizaci, jestli pro ni bude přínosné.

TEORETICKÁ ČÁST

1 UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

Učení patří k celoživotnímu osudu každého z nás, pokud se učíme vědomě a organizovaně, tak se vzděláváme. Na úspěch vzdělávání každého jedince působí dva hlavní faktory, obsah učení a zvolený způsob učení. Pokud se jedinec bude efektivně učit něčemu, co pro něj nemá užitek nebo naopak neefektivně něčemu, co ho zajímá, výsledek snažení nebude uspokojující. Z toho vyplývá, že vzdělávání ovlivňuje způsob a obsah učení, ale také lidé, kteří nás učením provázejí. Schopnost lektora reagovat na okamžitou situaci ve skupině a přizpůsobovat učení změnám. Lektor by měl umět předvídat a ovlivňovat vývoj vzdělávacího procesu. U moderního vzdělávání dospělých jsou účastníci vzdělávání rovnocennými partnery.

Učení formuje lidskou osobnost, rozšiřuje zděděné spektrum chování a díky tomu se učenlivý jedinec lépe orientuje v různých životních situacích. Učením se také rozvíjejí lidské zdroje, tedy potenciál, který lidé mají a mohou ho využívat k vykonávání práce a poskytovat svému okolí, například firmám. Učení má vliv také na výkon jedince a jeho motivaci.

Podstatou učení je vlastně ukojení potřeb každého jedince, známou hierarchií potřeb je Maslowova pyramida. Každý jedinec se bude učit novým věcem, pokud mu učení bude způsobovat příjemné pocity. Potřeba prožívání příjemných pocitů vede jedince k hledání a opakování postupů, které způsobily příjemné pocity a to je podstata učení.

Učení nebo spíše vzdělávání může být prostředkem k rozvinutí chybějící nebo nedostatečné způsobilosti nebo kompetence. *„Člověk není způsobilý, pokud svůj potenciál nechce nebo neumí použít v praxi. Vzdělávání s tím musí počítat. Nemá obvykle bezprostřední vliv na výkon, ale může bezprostředně pracovat s lidskými zdroji. Některé formy vzdělávání (například koučování) jsou ovšem výkonové složce způsobilosti blíže než jiné (například standartní školení).“¹*

¹ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 33. ISBN 978-80-247-3235-0.

Historicky za profesním vzděláváním stojí skutečnost, že celá průmyslová společnost se točila kolem produktivity práce a životní zdatnost se začala měřit podle pracovních úspěchů, velikosti majetku a výši příjmů. Za vznikem profesního vzdělávání stojí také změna obsahu práce v důsledku rozvoje nových technologií. V moderní společnosti se vzdělání a formování schopností stává celoživotním procesem. Aby jedinec mohl fungovat, jako pracovní síla musí své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat.

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji, A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.“²

U formování pracovních schopností pracovníků jde o organizovanou, podporovanou aktivitu související s vykonáváním práce. Jde o vzdělávací aktivity iniciované organizací, jako je doškolování, přeškolování, orientace apod. Intenzita vzdělávání závisí na personální politice a strategii organizace. U větších organizací je vzdělávání ukotveno již vlastní vypracovanou koncepcí vzdělávání a věnují tomuto trvalou pozornost. Mít vlastní dobře organizované systematické vzdělávání je také nejeftektivnější způsob vzdělávání. Jedná se o stále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky o vzdělávání. První fází tohoto cyklu je identifikace potřeb, následuje fáze plánování, poté dochází k realizaci vzdělávacího procesu. Následuje poslední fáze, kterou je hodnocení výsledků, účinnost vzdělávacího programu a použitých metod. V následující části této práce se bude těmito fázím autorka věnovat detailněji. Menší organizace, které nemají vlastní vypracovanou koncepci vzdělávání, mohou využívat externích vzdělávacích agentur, které již mají vypracovanou koncepci vzdělávání, kterou dokáží poptávanému zákazníkovi upravit na míru, podle požadavků. Nevýhodou bude vždy to, že externí subjekt nikdy nebude dostatečně seznámen se všemi interními systémy, pracovními postupy a zvyklostmi, tak jako u interních lektorů.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 252. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.1 Systematické vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeb je poměrně obtížná, stanovit kvalifikační požadavky na pracovní místa a měřit soulad mezi požadavky na pracovní místa s pracovními schopnostmi pracovníků není snadné. Neméně snadné je také rozpoznat vztah mezi kvalifikací pracovníka a jeho výsledky práce. Kvalifikaci a vzdělání pracovníka dokážeme měřit pouze stupněm dokončeného vzdělání s kombinací délky praxe. Neumíme změřit individualitu pracovníka, specifické schopnosti a dovednosti, přístup a postoj k práci, prostě všechno to důležité, co se promítne do jeho pracovního výkonu. Tato fáze je tedy postavena hlavně na odhadech, jak dobrý odhad jsme na začátku měli, prozradí až poslední fáze cyklu systematického vzdělávání, ze kterého následně můžeme čerpat nasbírané zkušenosti pro nový cyklus, jehož následující fáze bude opět identifikace potřeb.

V praxi se při identifikaci potřeb postupuje tak, že se analyzuje užší nebo širší škála údajů. Obvykle jde o tři skupiny údajů, které se týkají celé organizace, jednotlivých pracovních míst a činností a údajů o jednotlivých pracovnících. Díky těmto údajům se následně analyzuje potřeba vzdělávání u pracovníků.

Skupina údajů, které se týkají celé organizace, se opírá o strukturu organizace, její činnost, zdroje, atd. Důležité jsou údaje o počtu pracovníků, jejich struktuře, pracovních neschopnostech, absencích a o využívání kvalifikace a pracovní doby. Údaje o jednotlivých pracovních místech a s nimi spojenými činnostmi, tedy údaje o popisu pracovních míst a jejich specifikace, patří také do skupiny údajů, které nám pomáhají identifikovat potřeby vzdělávání, jedná se v podstatě o takovou inventuru pracovních úkolů a potřeby práce organizace. Poslední skupinou údajů jsou informace o jednotlivých pracovnících, které můžeme získat například z personální evidence, z výsledků testů, hodnocení, rozhovorů, apod.

„Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil, i preference vyskytující se u mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu

*i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce.*³

Potřeba vzdělávání často vychází od nařízených pracovníků, ale i pracovníků řadových, například na základě hodnocení pracovního výkonu.

Fáze identifikace plynule přechází do fáze plánování, které by mělo odpovědět na následující otázky: Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Pro koho má být? Jakým způsobem bude probíhat? Kdo bude vzdělávat? Kdy a kde bude vzdělávání probíhat? Kolik bude vzdělávání stát? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a jeho účinnost?

Pokud tedy budeme znát všechny odpovědi na výše uvedené otázky, máme fázi plánování hotovou a můžeme se pustit do samotného vzdělávání. U plánování je také velmi důležité použít vhodnou metodu vzdělávání.

1.2 metody vzdělávání pracovníků

Hlavní dvě skupiny používaných metod jsou tzv. „on the job“ na pracovišti a „off the job“ mimo pracoviště. U první skupiny používání všechny metody vzdělávání, které se dají dělat na pracovišti při výkonu práce, jako je například instruktáž, coaching, mentoring, counselling, Asistování, pověření úkolem, rotace práce nebo pracovní porady. Mezi metody vzdělávání, které patří do druhé skupiny, tedy metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří přednáška (i spojená s diskuzí), demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, hraní rolí, assessment centre, outdoor training, elearning, popřípadě se do této skupiny může řadit samostudium doporučené literatury. Autorka v následující části blíže popíše metody vzdělávání.

Mezi metody používané z pravidla ke vzdělávání při výkonu práce patří **instruktáž**, jde o nejjednodušší způsob zácvičku pracovníka. Nadřízený pracovník, nebo zkušenější pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník svým pozorováním

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 263. ISBN 978-80-7261-168-3.

napodobuje pracovní postup, který si osvojí při plnění pracovních úkolů. Jedná se o rychlou metodu, jejíž nevýhodou je, že se dá použít u jednoduchých prací, obvykle jde o jednorázové a krátkodobé působení, které často probíhá v rušných pracovních podmínkách. Mezi další metodu patří **koučink**, který má oproti instruktáži, dlouhodobý charakter. Jde o soustavné směřování vzdělávaného pracovníka k požadovanému výkonu. Výhodou je časté hodnocení pracovníka, úzká spolupráce mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Koučink vytváří prostor pro stanovení cílů, možnost karierního postupu. Někdy je u této metody nevýhodou tlak vyvíjený na pracovníka v podobě mnoha úkolů, které jsou potřeba pro formování pracovních schopností. „*Cílem koučování je upravit (angl. adapt) něčí výkonost na trhu práce.*“⁴ Obdobou koučinku je **mentoring**, rozdíl je v tom, že samotný vzdělávaný pracovník si vybírá svého mentora, svůj osobní vzor. Ten, pokud souhlasí, vzdělávanému radí, pomáhá, usměrňuje a stává se jeho patronem. Díky tomu, že u této metody pracovník vyvíjí svoji vlastní iniciativu, je tato metoda hodnocena příznivěji než koučink. Rizikem může být, že díky této iniciativě, může dojít ke špatné volbě mentora. Ten by měl být opravdovým odborníkem, který může pomoci vzdělávanému pracovníkovi v jeho dalším rozvoji. **Counselling** patří k nejnovějším metodám, kde jde především o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným pracovníkem a vzdělavatelem. Jde o určitou zpětnou vazbu vzdělávaného pracovníka na stanovené postupy a procesy práce, přikládá nové podněty a nápady na možné zlepšení, tzv. „nový vítr“. Jde ale o časově náročnější metodu a někdy není přijímaná úplně s libostí. **Asistování** je tradiční metoda vzdělávání na pracovišti, vzdělávaný pracovník pomáhá zkušenému pracovníkovi s plněním pracovních úkolů, postupně se podílí na plnění pracovních úkolů stále více, až dojde k samostatnosti. Riziko autorka vidí v tom, že se vzdělávaný může naučit i nežádoucím návykům a také se může stát, že díky napodobování pracovník potlačí vlastní individualitu. Rozvinutém této metody, popřípadě jeho závěrem může být pověření úkolem. Vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol, má k němu všechny potřebné podmínky a jeho práce je sledována. **Rotace práce** je metoda, kdy se vzdělávaný pracovník postupně dostane do všech druhů práce, díky tomu, že je na určité období pověřován pracovními úkoly

⁴ DAŇKOVÁ, M. *Koučování: Kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 15. ISBN 978-80-247-4121-5.

z různých částí organizace. Pracovník si rozšiřuje své obzory o nové zkušenosti a schopnosti, poznává práci komplexněji. Mezi poslední metodu patří **pracovní porady**, během nichž se pracovníci dozvídají novinky z vlastního pracoviště i z celé organizace. Vyměňují se zde zkušenosti, názory, přispívá k motivaci, problémem bývá časové umístění porad.

Další skupinou jsou metody vzdělávání používané mimo pracoviště, jedná se především o hromadné vzdělávání skupin účastníků. Jednou z obvyklých metod je **přednáška** a to buď s diskuzí, nebo bez ní. Pokud se přednášky aktivně účastní obě strany, můžou se objevovat dobré nápady například při řešení nějakého problému. **Demonstrování** neboli názorné vyučování se více orientuje na dovednosti vzdělávaných, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání, pomocí trenažerů, počítačů, audiovizuální techniky atd. Nevýhodou může být rozdílnost skutečného pracoviště oproti podmínkám vzdělávacího zařízení a zjednodušení problému versus realita. **Případové studie** jsou oblíbenou metodou vzdělávání a používají se především u vedoucích pracovníků, manažerů a tvůrčích pracovníků. Účastník se snaží diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. Tato metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení, ale jsou kladeny mimořádné požadavky na přípravu i vzdělavatele. **Brainstorming** je alespoň pro autorku velmi kreativní, někdy velmi zábavná a zároveň jednoduchá metoda vzdělávání, plná nápadů. Účastníci navrhují řešení problému, následně se hledá optimální návrh. Tato metoda podporuje kreativní myšlení účastníků. U **simulace** je hlavní záměr aktivita účastníků, nastíní se problém, rozdá se scénář a účastníci jsou požádáni, aby do určité doby učinili řadu rozhodnutí. Metoda se používá pro vedoucí pracovníky a je velmi náročná na přípravu. Metoda zaměřená na rozvoj praktických schopností je hraní rolí, účastníci na sebe berou určitou roli, kde řeší konkrétní situaci. Učí se určité sociální role, setkávají se se střety, vyjednáváním a dalším situacím spojených s mezilidským jednáním. „*Assessment centrum se skládá ze cvičení, při nichž jsou kandidáti postaveni do situace, která je pro požadovanou pracovní pozici typická. Z chování při cvičeních vyvozují pozorovatelé závěry o budoucím chování testované osoby v realitě.*“⁵

⁵ BRENNER, D. a BRENNER, F. Poznejte své silné a slabé stránky: Základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 146. ISBN 978-80247-2691-5.

Oblíbené bývají **outdoorové aktivity** – učení se hrou či pohybovými aktivitami, vhodná metoda pro vedoucí pracovníky. Jedná se v podstatě o takové „skautské hry“, jde o plnění úkolů, kde je cílem spolupracovat, komunikovat, najít optimální řešení. Převážně jsou to aktivity, které se odehrávají ve venku, ale nemusí to být pravidlem. Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem. Nemusí to být vhodná metoda pro každého, někdo pohybu příliš neholduje, popřípadě i ze zdravotních důvodů může být v pohybu omezen. Poslední metodou je vzdělávání pomocí e-learningů, tedy samostatné vzdělávání za pomoci počítače. Tato metoda se dá použít na pracovišti i mimo něj. **E-learning** umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu, je časově efektivní, náročnost může být sledována ve finanční náročnosti na vzdělávací programy, obzvláště pokud jsou zpracovávány na míru konkrétní organizace. **Workshopy**, neboli skupinové cvičení, praktické problémy se řeší skupinově, poskytuje příležitost dělit se o každodenní reálné postřehy, problémy a řešit je z různých aspektů. Autorka se nyní blíže zaměří na využití her při týmových workshopech. Hraní her dokáže oslovit nejrozličnější skupiny účastníků, na úvod prolomit ledy a probudit kreativitu. Hraním se učíme novým věcem nejsnáze. Kromě toho hry spojují, a pokud nás baví, tak nám také déle utkví v paměti. Autorka si vybrala jako ukázkou hry, která rozvíjí týmovou spolupráci, časově zabere deset minut s neomezeným počtem účastníků. Pomůckou je jedna židle pro každého účastníka.

Popis: „Účastníci stojí v kruhu za svou židlí a dívají se v protisměru chodu hodinových ručiček. Každý z účastníků drží svoji židli levou rukou a zlehka si jí přikloní k tělu tak, aby se země dotýkaly jen zadní nohy židle. Cílem hry je, aby každý účastník popocházel v protisměru chodu hodinových ručiček od židle k židli a nakonec skončil opět u své vlastní. Žádná židle se přitom nesmí převrhnout ani se předními nohami dotknout země. Židle se smí držet jen levou rukou. Jestliže někdo udělá chybu, vrací se všichni zpět na svá místa a začíná se znovu od začátku.“⁶

Smyslem hry je naučit se spolupracovat, vyhnout se konfliktům a najít společně správnou taktiku a postup k vyřešení úkolu. Kromě hraní her se na workshopech dělají

⁶ BEERMANN, S. a SCHUBACH, M. *Hry na semináře a workshopy: 66 kreativních her*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 39. ISBN 978-80-247-2964-0.

také různé osobnostní testy, které vedou například k sebepoznávání, což je cesta ke spokojenosti a úspěchu. Autorka použije ukázkou osobnostního testu od pana autora Tomáše Nováka, který je zaměřený na timemanagement, tedy hospodaření s časem. Jediné, co testovaný účastník musí dělat, je kladně nebo záporně reagovat na určitá tvrzení.

1. *„Kdo umí dobře čas rozplánovat, má ho vždycky dost.*
2. *Opravdu zaměstnaný člověk nemůže nikdy mít dost času.*
3. *Přemýšlením o denním rozvrhu ještě nikdo žádný čas navíc nezískal.*
4. *Člověk je jen malé kolečko ve velkém stroji. Může s časem hospodařit sebeděle, ale valný význam to nemá. Vždy totiž nastanou nějaké okolnosti, které ovlivnit nemůže.*
5. *Dřinu nechme strojům, PC a digitální diář náš čas uhlídají.*
6. *Člověk není robot, aby se musel řídit požadavky svého časového plánu.*
7. *Stres vznikající z nedostatku času zvyšuje výkon.*
8. *Čas jsou peníze.*
9. *Můžeš mít peníze, nebo čas. Ne oboje dohromady.*
10. *Opravdu výkonní lidé mají stále nedostatek času.*
11. *„Akademická čtvrt hodinka“ není žádné zpoždění.*
12. *Lidé, jež si stěžují na nedostatek času, patří mezi nejvíce vytížené.“⁷*

Pokud účastník souhlasně nepotvrdí žádné z těchto tvrzení, nemá problém s hospodařením svého času. Do tří potvrzených souhlasných odpovědí je účastník hodnocen, jako tolerantní člověk i hospodaření s časem. Výší počet souhlasných potvrzení je už k zamyšlení, proč daný účastník nestíhá.

1.3 Účinnost vzdělávacího programu

„Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení.“⁸

⁷ NOVÁK, T. *Testy osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 58. ISBN:80-247-0145-6.

Z výše uvedené citace vyplývá značná rozmanitost při stanovení kritérií a postupů při vyhodnocování. Vyhodnocení úspěšnosti vzdělávání můžeme ověřit například pomocí výsledků ze vstupních testů, úkolů, versus výsledky testů, úkolů po ukončeném vzdělávání. Tento způsob není ideální, je poměrně obtížné sestavit test, který by objektivně změřil stav před a po vzdělávání, výsledky také mohou být ovlivněny momentálním rozpořením testovaného. Nicméně je to jeden z nejpřesnějších ukazatelů. Můžeme hodnotit výsledky vzdělávání pomocí pozorování, ale je to velmi subjektivní a na tenkém ledě se ocitáme i v případě, pokud se rozhodneme úspěšnost vzdělávání hodnotit pomocí ekonomických ukazatelů, například sledováním produktivity. Otázkou také zůstává, kdy přesně bychom měli hodnotit výsledky vzdělávání, jestli bezprostředně po ukončení nebo s nějakým odstupem, abychom mohli vidět nějaké zlepšení v průběhu pracovního výkonu. Zlepšení pracovního výkonu by měl upozorovat v první řadě přímý nadřízený, který by následně mohl hodnotit kvalitu vzdělávání. Mnohdy, ale nadřízený pracovník nemá dostatek času věnovat se možná i drobným změnám jednotlivce, proto hodnocení ze strany nadřízeného bývá často formální, bez bližších podkladů a postřehů. Do popředí vstupuje neformální metoda hodnocení vzdělávání, která pochází bezprostředně po ukončení přímo od vzdělávaných, například pomocí dotazníků nebo právě od nadřízených pracovníků. Každý hodnotitel vzdělávání by se měl oprostít od všech subjektivních pocitů a zkreslování. Vzdělavatel může hodnotit účinnost vzdělávacího programu sledováním reakce účastníků, ale bezprostřední reakce může být pro lektora zavádějící, může být třeba i reakcí na prostředí. I když úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, neznamená to, že bychom se vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu neměli věnovat, jen musíme brát v úvahu jeho relativitu.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 274. ISBN 978-80-7261-168-3.

2 PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Rozvoj nových technologií jdou ruku v ruce s narůstající složitostí technických systému a to vede k tomu, že jsou klíčové kompetence v organizacích ceněny velmi vysoko. Zejména velké organizace mají rozvinuté koncepty vlastního vzdělávání klíčových kompetencí, kde často odvádí velkolepou práci. Takovéto samostatné oblasti vzdělávání si mohou většinou dovolit pouze velké organizace. Malé a střední podniky spíše využívají vzdělávací centra a agentury, aby tak zaručily svým zaměstnancům kvalifikovanou výuku a umožnily jim rozvíjet potřebné kompetence.

Triádou úspěšnosti při rozvoji pracovníků je soulad mezi umět, chtít a moci. Umět znamená disponovat schopnostmi a znalostmi potřebnými k výkonu práce. Chtít znamená, kolik svého potenciálu je ochoten jedinec investovat pro organizaci. Pod pojmem slova moci si představme předpoklad k tomu, aby zaměstnanec mohl potřebné změny uskutečňovat, své způsobilosti aktivně uplatňovat. Díky této triádě úspěšnosti můžeme rozdělit každého jedince podle změnitelných předpokladů do čtyř skupin.

První skupina je snem každého nadřazeného a cílem rozvoje lidských zdrojů, jedná se o skupinu lidí, kteří chtějí a umí. Jsou to tedy lidé, o které se organizace může opřít, jsou schopni a ochotni vykonávat přidělené úkoly. Další skupinou lidí jsou ti, co sice umí, ale nechtějí. Tato skupina lidí je k organizaci neloajální a může způsobovat také problém v případě, kdy díky svým znalostem a schopnostem, mohou být pro ostatní vzorem, ale zároveň díky svému přístupu mohou negativně ovlivňovat ostatní, kteří se je snaží napodobit. Další skupinou jsou tzv. snaživci, jedná se o skupinu lidí, kteří neumí, ale chtějí. Jsou tedy ochotní, ale neschopní, což není akutní problém, ale v této skupině se tito lidé nemohou držet věčně. Úkolem je buď zlepšit jejich schopnosti, nebo jim přidělit jinou práci, kde jejich znalosti a dovednosti budou stačit.

Poslední skupinou jsou lidé, co neumí a nechtějí. Jedná se o lidi, kteří nebývají loajální k organizaci, nejsou ochotní, ani schopni vykonávat přidělené úkoly. Nebývají ani velkou hrozbou, protože nehrozí, že by někdo jejich neschopnost příliš napodoboval, nebo snad obdivoval. Cílem strategie rozvoje lidských zdrojů nemůže být nic jiného než měnit postoje u lidí, kteří umí, ale nechtějí. Vytvářet všechny podmínky k tomu, aby organizace měla, co největší počet zaměstnanců, co chtějí a umí.

Změnit požadavky pro snaživce, kteří sice neumí, ale chtějí a pomoci poslední skupině, kteří neumí a nechtějí dostat se co nejrychleji do skupiny, co umí a chtějí. Dalším úkolem je umět udržet zaměstnance ve skupině, umí a chce, vytvářet tedy vhodné podmínky pro práci a jejich rozvoj. *„Nedostatečné schopnosti a nepříznivé postoje bývají častým důvodem špatné práce. Proto s nimi při vedení lidí často a usilovně pracujeme.“*⁹

2.1. Klíčové kompetence

Identifikace klíčových kompetencí je založena na kognitivním přístupu jedince, na přístupu založeném na analýze činností a na přístupu zaměřeném na společnost. U kognitivního přístupu se zaměřujeme na myšlení jedince, jeho schopnost řešit vzniklé problémy, jednat. Díky klíčovým kompetencím orientovaným na jednání jedinec zvládá nároky flexibilního světa. Probíhají u něj myšlenkové operace, je schopen získat si informace a porozumět jim a zpracovat je. Má znalosti důležité pro určité povolání a doplňuje si mezery ve znalostech na základě nových poznatků. Co se týká klíčových kompetencí, které jsou založené na analýze činností, zde se sleduje profesní schopnosti potřebné k pružnému zvládnutí různých situací, vzniklých na pracovišti. Tradiční schéma pro získávání profesních schopností bylo založeno na několika krocích: předvést, napodobit, kontrolovat a procvičovat. Oproti tomu se v moderních pracovních procesech vyučují nové aspekty, jako je samostatnost, týmová práce a práce v komplexních systémech. *„Vycházíme-li z toho, že pracovní procesy jsou stále méně přímo řízeny, ale organizují se na základě rámcových zadání, vyžaduje to od pracovníků velkou míru samostatnosti: Musejí být schopni převést cílové zadání podle vlastního uvážení do postupných kroků, sami provádět jednotlivé činnosti (pracovní kroky), při závadách nejprve sami provést analýzu chyb a hledat možnosti, jak problém odstranit.“*¹⁰

⁹ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 98. ISBN 978-80-247-2796-7.

¹⁰ BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. s. 29. 978-80-7367-930-9.

Přístup zaměřený na společnost znamená mít přehled o naší společnosti, znát dnešní situaci v historických souvislostech, přispět k rozvoji demokratické kultury v naší společnosti. Mít kompetence technické, ekologické a hledat smysluplnost v budoucnosti, disponovat právním vědomím, apod.

Pokud jedinec disponuje kvalifikací, která je omezena pouze na konkrétní situace, stává se tato kvalifikace rychle bezcenná. Klíčové kompetence mají delší životnost, než kvalifikace, která je vázaná na konkrétní profesi, proto tyto kompetence vybízejí k celoživotnímu učení. I přes celoživotní vzdělávání klíčových kompetencí je nikdy kompletně neovládáme, neboť takovýto proces nelze ukončit. Organizace, díky neustále se měnícím požadavkům, hledají jedince, kteří disponují kompetencemi, které přesahují jejich profese. Nabytí klíčových kompetencí jedinci pomáhá s rozvojem vlastní osobnosti a je to celoživotní proces. *„Schopnost řešit problémy, kreativita, schopnost myslet a učit se, zdůvodňovat a hodnotit, kooperovat a komunikovat, schopnost nést odpovědnost, samostatnost a výkonost nestojí vedle sebe izolovaně. Mnohonásobně se různým způsobem protínají a musejí být chápány vždy jen jako součásti celého procesu vzdělávání a dalšího školení, který slouží k dalšímu vlastnímu rozvoji.“¹¹*

U jednotlivců jsou vyžadované také osobnostní schopnosti, jako je empatie, naslouchání, upřímnost, schopnost najít kompromis nebo změnit svoji roli v požadovaných situacích. Klíčové kompetence nemohou nahradit odborné znalosti, ale mohou jedinci dopomoci k jejich lepšímu využívání. Pomocí klíčových kompetencí by měl být jedinec schopen kompletně a tvořivě působit na vytváření pracovního prostředí. Ovládání klíčových kompetencí patří tedy k velmi ceněným schopnostem, způsobilostem. Klíčové kompetence lze měřit podle dvou zásadních složek, jako je výkon a lidské zdroje. Obecně jsme zvyklí měřit hlavně výkon, kde poměřujeme výsledky práce daného jedince. Měření lidských zdrojů naopak patří k méně uchopitelným veličinám.

¹¹ BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. s. 33. 978-80-7367-930-9.

2.2. Odměňování a hodnocení pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejvíce sledovaných činností, která na sebe strhuje mimořádnou pozornost, jak z vedení organizace, tak z pohledu běžných pracovníků. V dnešním moderním řízení lidských zdrojů odměňování neznamená pouze plat, nebo jiné peněžité odměny. Naopak, moderní pojetí odměny směřují k nepeněžním odměnám, jako je povýšení, formální uznání za dobře vykonanou práci, různé zaměstnanecké výhody, hezkou kancelář, nové vybavení, cokoliv, co není zcela samozřejmé. Dále benefity zvyhodňující pracovníky při výkonu práce – dotované stravování, výhodnější prodej podnikových produktů, příspěvek na úhradu cestovních náhrad při dojíždění do zaměstnání, podnikové parkoviště atd.

Stále více dochází k tzv. vnitřním odměnám, uspokojením z vykonané práce nebo z toho, že zaměstnanec může být součástí nějakých speciálních úkolů. Z pocitu užitečnosti a spokojenosti při vykonávání práce a s radostí, že může pracovat. Celkové odměňování tvoří peněžní odměňování, nepeněžní, z nichž některé lze vyjádřit penězi, jiné nikoli. Vnitřní odměňování může organizace výrazně ovlivňovat prostřednictvím pracovních úkolů, které pracovníka motivují, kde může využívat své schopnosti, kterých si sám váží. Další zdrojem vnitřní odměny jsou například dobré pracovní vztahy mezi vedením a pracovníky, spravedlivé hodnocení a dobré pracovní podmínky, vzdělávání. Organizace disponuje širokou škálou prostředků, kterými mohou své pracovníky odměňovat. Mohou být vázány například na povahu vykonávané práce, na výkon pracovníka nebo mohou mít podobu veřejného uznání, atd. Odměňování má mnoho aspektů, je to samostatné široké téma, které autorka v této diplomové práci nemůže dopodrobna popsat, důležité je vědět, že odměňováním efektivně motivujeme.

„Lidské jednání probíhá určitým způsobem, s určitou intenzitou a směřuje k dosažení určitých cílů – a všechny tyto jeho aspekty jsou variabilní.“¹²

Pojetí moderního odměňování se liší od současné personální praxe, kdy i nadále vede peněžní odměňování, proto by systém odměňování měl být hlavně spravedlivý,

¹² NAKONEČNÝ, M. *Psychologie: Přehled základních oborů*. 1. vyd. Praha: Triton, 2011. s. 379. ISBN 978-80-7387-443-8.

přiměřený, průhledný a motivující. Péče o pracovníky a jejich odměňování patří k nejčastěji používanými kritérii při porovnávání organizace s jinými organizacemi. Potenciální pracovníci si i nadále vybírají zaměstnavatele na základě peněžitých odměn, a hodnotových systémů. Nicméně peněžní motivace je vnější motivací a ta nemá dlouhodobý charakter. „Pokud se náhle prudce zvýší výkonnostní křivka nedávno odměněného pracovníka, považuje to většina šéfů za potvrzení, že postupovali správně. Ale po čase budou hořce zklamaní. Neboť posuny výkonu vyvolané vnější motivací mívají krátké trvání.“¹³

„Je tedy třeba hned na počátku úvah o odměňování nastolit tři otázky:

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci“¹⁴

Všechny položené otázky se vzájemně propojují. V případě odměňování, naproti sobě stojí pracovník se svými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi a organizace, která má své zájmy a potřebuje dobré pracovní výkony pracovníka, aby byla úspěšná a konkurence schopná a je ochotna za ně zaplatit. O odměně a její podobě nerozhodují pouze pracovník a organizace, ale jejich vzájemný vztah, síla postavení, tedy vnější faktory.

Mezi konkrétní základní otázky odměňování v organizaci patří porovnání úrovně mezd a platů s ostatními organizacemi a vnitřní strukturou mezd. Spojování lidí s pracovními úkoly, tzn. jak jednotlivce zařadit do platové třídy. Jestli platit za výkon pracovníka, jeho výsledky, nebo odpracovanou dobu. U manažerů, či specialistů je potřeba zvolit vhodnou odměnu se zvláštními zaměstnaneckými výhodami. Jaké by měli být zaměstnanecké výhody a příplatky? Zkoumat přiměřenost vyplácených

¹³ GEROPP, B. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 50. ISBN 978-80-247-53337-9.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 286. ISBN 978-80-7261-168-3.

mezd jejich kontrolou a řízením. Zjišťovat, co konkrétně preferují jako odměnu pracovníci, nespolehat se pouze na to, co si myslí manažeři a podle toho vybrat správné typy odměňování. Po zodpovězení všech konkrétních otázek bude hodnocení efektivní a motivační, vytvoří se příznivé klima a organizace si tak udrží stávající pracovníky a má větší úspěch při získávání nových pracovních sil.

Mezi faktory, které tvoří mzdu, jsou i tzv. determinanty, které tvoří právní normy, členství v Evropské unii a s tím související volný pohyb pracovních sil, odbory, produktivita práce a používaná technika v organizaci, objem prostředků, které mohou být použity k vyplácení, výše životních nákladů a životní způsob lidí v dané zemi, či regionu, úroveň odměňování (konkurenční organizace), situace na trhu práce, cennost pracovníka, jeho relativní hodnota a v neposlední řadě hodnota vykonávané práce.

Mezi základní mzdové formy patří všem známá časová mzda, nebo úkolová mzda. Dále pak provizní mzda, popřípadě mzda za očekávané výsledky, nebo mzda za znalosti či za přínos. Mezi dodatkové formy mzdy patří prémie, osobní ohodnocení, ale třeba i odměna za uspořené čas nebo podíl na výsledcích hospodaření.

Vhodným nástrojem pro odměňování pracovníků je hodnocení jejich práce. Správné hodnocení práce vytváří základnu pro spravedlivé odměňování pracovníků.

„Účelem hodnocení práce je tedy zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon a plnění cílů organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu.“¹⁵

Správným hodnocením práce získáme také dobrý základ pro účelný a efektivní způsob rozmisťování pracovníků, tedy dosažení toho, abychom měli správné pracovníky na správných místech.

Hodnocení pracovníků poskytuje organizaci poznatky o kvalitě sociálního subsystému v organizaci a umožňuje tvorbu reálné strategie a plánování personálních činností. Pro pracovníky bývá hodnocení objektivním pohledem na ně samotné, což

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 293. ISBN 978-80-7261-168-3.

ovlivňuje jejich sebereflexi a umožňuje jim tak volbu kroků k dalšímu profesnímu a kariérovému růstu. V tradičním pojetí se k hodnocení pracovníků používá především množství a kvalita vykonané práce, tzv. kvantifikovaný pracovní výkon. V moderním pojetí se pracovní výkon posuzuje společně s chováním zaměstnance. Celkový přístup hodnoceného k práci, ochota přijímat pracovní úkoly, práce na sobě samém, další vzdělávání a rozvoj, schopnost přizpůsobovat se změnám. Toto moderní hodnocení poskytuje především možnost optimálního přizpůsobování struktury pracovníků potřebám pracovních míst. Hodnocení má umožňovat hodnocenému pracovníkovi, jeho nadřízenému i personálním pracovníkům, vyhodnocovat za minulé (sledované) období jeho pracovní výkonnost, kvalitu odvedené práce, jak moc je pracovník způsobilý řešit pracovní úkoly samostatně a mít za ně odpovědnost a jaký má postoj k práci. Komplexnost a objektivita hodnocení má klíčový význam pro správné hodnocení pracovníků. Smyslem hodnocení je, kromě spravedlivého odměňování, zaměřit se na základě výsledků na budoucnost hodnoceného. Umět správně identifikovat silné stránky hodnoceného pracovníka a rozvíjet je. Vhodně ho zařadit na pracovní místo, aby byl měl co nejlepší uplatnění. Vytvářet takové pracovní podmínky, aby mohl zlepšovat svůj výkon a kvalitu odvedené práce. Správně identifikovat jeho potřeby dalšího vzdělávání. Využít specifických předpokladů pracovníka, tzn. chápat každého jedince jako jedinečnou, nezaměnitelnou osobnost. Každý z nás je v něčem dobrý a tato stránka se musí rozvíjet. Je tedy třeba se zajímat především o to, v čem jsou lidé výraznými individualitami s jedinečnými, nezaměnitelnými vlastnostmi, jaké jsou jejich silné stránky, které mohou úspěšně rozvíjet ku prospěchu firmy i svému vlastnímu.

Kritéria hodnocení zaměstnanců se posuzují za základě:

- Výsledků práce – množství, kvalita, množství obslužených spokojených klientů
- Pracovní chování – ochota přijímat úkoly, dodržování instrukcí, hospodárnost
- Sociální chování – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, chování k nadřízeným,
- Znalosti dovednosti, vlastnosti – znalost práce, spolehlivost, čestnost, loajalita

Při stanovení kritérií pro hodnocení pracovníků je potřeba zároveň definovat, jaké výsledky (z hlediska výkonu, pracovního a sociálního chování, znalostí a dovedností atd.) představují nezbytný standard, jaké jsou standardní a jaké nevyhovující.

Tabulka 1: Kirkpatrickový čtyřúrovňový model

Úroveň vyhodnocování	Charakteristika vyhodnocování	Metody a nástroje vyhodnocování	Užití v praxi
Reakce účastníků	Hodnocení reakcí účastníků vzdělávání. Hodnocení spokojenosti se školením	Dotazníky Rozhovory	Rychlá zpětná vazba Rychlá analýza Rychlé získání potřebných informací
Učení	Hodnocení učení. Měření růstu znalostí před a po školení	Testy Rozhovory Pozorování	Relativně jednoduché pro realizaci. Snadno měřitelné. Méně snadné pro komplex učení.
Chování	Hodnocení chování po návratu na pracoviště. Implementace nabytých poznatků do Praxe	Rozhovory Pozorování	Vyžaduje spolupráci a dovednosti liniových managerů
Výsledky	Hodnocení a vliv působení pracovníka na výsledky	Aplikování ve formě systému řízení a hlášení. Sledování, zda se podařilo splnit pomocí vzdělávání podnikatelské cíle	Obtížné prokázat vliv pracovníka na změnu

Zdroj: Vlastní zpracování Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu. ¹⁶

Tento čtyřúrovňový model, slouží ke smysluplnému vyhodnocení učení v organizacích. Je široce využíván lektory a jinými specialisty, kteří mají vzdělávání a rozvoj v organizacích na starosti.

¹⁶ Kirkpatrick's learning and training evaluation theory. Dostupný na: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

2.3. Řízení pracovního výkonu

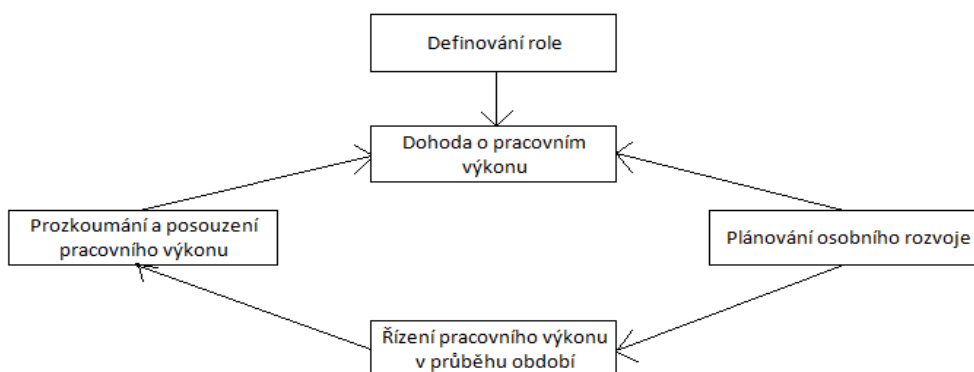
„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi managerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“¹⁷

Řízení pracovního výkonu by mělo patřit k základním cílům všech personalistů, protože organizace přijímá pracovníky právě z důvodu, aby odvedli žádoucí pracovní výkon. Moderní pojetí řízení pracovního výkonu by mělo aplikovat systém flexibilněji chápaných rolí s volně definovanými profily, specifikovanými s ohledem na konkrétního pracovníka, také vkládat maximální množství prvků, které povedou pracovníka ke zvýšené motivaci. Abychom mohli řídit pracovní výkon, vzniká na začátku dohoda (smlouva) o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníka, která se promítá do odměňování pracovníka za jeho výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníka v organizaci. Dohodou vzniká závazek jak pro pracovníka směrem k organizaci, tak i opačně, proto se kladou požadavky na vedoucího pracovníka tak, aby zabezpečil motivační vedení pracovníka a dával mu průběžnou zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon. Vedoucí pracovník sleduje pracovní výkon zaměstnance za určité období. V závěru období dochází k hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a jeho faktorů, to je provázáno opět s odměnou pracovníka, ale i s jeho vzděláváním a rozvojem. Hodnocení pracovního výkonu je velmi důležitou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Je to zpětná vazba pro zaměstnance, jak se mu dařilo ve stanoveném období, jakou odměnu si za svůj pracovní výkon odnese, kde má jaké slabiny a naopak, co se mu v daném povedlo. Na konci takového hodnocení by měl mít pracovník jasnou představu o tom, jaký má cíl si s vedoucím pracovníkem stanovili na další období..

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 203. ISBN 978-80-7261-168-3.

Součástí řízení pracovního výkonu je také určitý cyklus znázorněný na níže uvedeném obrázku, který autorka použila z knihy Josefa Koubka.

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování: Cyklus řízení pracovního výkonu. ¹⁸

Schéma definuje roli pracovníka navazující na uzavření dohody nebo smlouvy (ústní, písemné) o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka. Nastává fáze řízení pracovního výkonu v průběhu daného období a následuje prozkoumání a posuzování pracovního výkonu. Po prozkoumání pracovního výkonu může dojít k úpravě dohody o pracovním výkonu, tak aby byl naplněn žádoucí cíl. Mít dobře nastavený pracovní výkon, který by měl zaměstnanec plnit je klíčové pro každou organizaci. Pokud zaměstnanec dlouhodobě neplní nastavený cíl, je na vedoucím pracovníkovi, aby odhalil příčinu jeho nezdaru. Pomoci může například určitý druh vzdělávání jako je přeškolení, doškolení, někdy postačí i osobní rozhovor k tomu aby se vedoucí pracovník dozvěděl, kde je problém. Takový rozhovor i nastavování dalšího rozvoje pracovníka, by mělo být součástí hodnocení pracovního výkonu, který je poslední fází u řízení pracovního výkonu zaměstnance.

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 204. ISBN 978-80-7261-168-3.

3 PÉČE O PRACOVNÍKY

Nejvýznamnějším zdrojem každé organizace jsou její pracovníci, zpravidla bývají také nejdražším, obzvlášť pokud jde o kvalifikované pracovníky. Zaměstnavatelé si jejich hodnotu stále více uvědomují a vědí, že kvalitní pracovníci a jejich schopnosti, motivace, pracovní chování, spokojenost a vztah k zaměstnavateli stojí za úspěchem organizace a její konkurenceschopností, proto je potřeba věnovat pracovníkům organizace náležitou péči. Rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky je nezbytnou součástí moderní personální práce.

Péče o pracovníky je rozdělena na povinnou, která je zastřešena zákony a předpisy. Následuje smluvní péče o pracovníky ukotvena v kolektivní smlouvě uzavřené na úrovni organizace a poslední, nejrůznorodější dobrovolná péče, která je vizitkou personální politiky zaměstnavatele. Cílem je získat spokojené zaměstnance a tím konkurenční výhodu. Organizace, péči o zaměstnance, sleduje svůj zájem, ale musí respektovat také celospolečenské zájmy a individuální zájmy pracovníků.

V nejširším pojetí péče o pracovníky se organizace angažuje při tvorbě pracovní doby, režimu a prostředí, bezpečnosti práce a požární ochrany, personálního rozvoje svých pracovníků, rozvoji služeb poskytovaným pracovníkům na pracovišti, ale i jiných služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám. V neposlední řadě by se měla organizace zajímat o životní prostředí. Autorka blíže popíše jednotlivé pojetí péče o pracovníky. Délku pracovní doby upravuje zákon, stanovuje její maximální hodnoty a rozsah práce přesčas, také délku přestávek a jejich rozložení během pracovního doby. Zákoník práce definuje celé další úpravy, které organizace musí dodržovat. Pracovní režim, bývá určován povahou pracovního procesu, podle přetržitého nebo nepřetržitého provozu. Pokud organizace může vyjít pracovníkům vstříc, uplatňuje tzv. pružnou pracovní dobu, například sjednáním zkráceného (částečného) úvazku, nebo například u organizací se sezónním charakterem, smlouvou na roční počet pracovních hodin. Pracovníci vítají v rámci péče o ně také klouzavou pracovní dobu, kdy si pracovník může zvolit sám začátek pracovní doby v časových úsecích, které stanovuje organizace. Podobně funguje i pružný pracovní týden. Známost, ale méně používanou metodou je využívání pracovní doby sdílením pracovního místa, kde je hlavní výhodou možnost

disponovat se svým volným časem, nevýhodou je to, že pracovníci sdílejí pracovní místo, které musí zabezpečit. Zapomínají na to, že si vlastně, musí napracovat svoji pracovní nepřítomnost, například v době pracovní neschopnosti, či při čerpání dovolené. Další používanou metodou jsou distanční práce, známá jako práce z domova (home office), pracovník ušetří čas a peníze za dopravu do zaměstnání, ale režijní náklady za topení nebo elektřinu hradí za zaměstnavatele. Hlavní nevýhodou je ale to, že pracovník ztrácí bezprostřední kontakt s ostatními pracovníky a pracovištěm.

Pracovní prostředí má také svůj podíl na péči o pracovníky, jedná se o souhrn materiálních podmínek pracovních činností. Personální práce se zaměřuje zejména na prostorové řešení pracoviště (optimální zorné podmínky a pohybové prostory, výšku pracovní plochy, pohodlný přístup na pracoviště), fyzikální podmínky práce (pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevné prostředí pracoviště) a sociálně psychologické podmínky práce, související s tím, zda jednotlivec pracuje v neustálém kontaktu s ostatními pracovníky nebo izolovaně. Každý zaměstnavatel má také uloženu povinnost provádět taková opatření, která odstraní příčiny ohrožení života, tedy vytvořit bezpečné pracovní podmínky.

Personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její další rozšiřování a prohlubování. Zaměstnavatel vytváří podmínky pro vzdělávání svých pracovníků a pozitivně ovlivňuje jejich motivaci. Patří zde i kariéra pracovníků.

Do péče o pracovníky patří také služby, které zaměstnavatel poskytuje na pracovišti, jako je zajištění stravování pracovníků, sociální zařízení, oddechovou místnost, či prostor pro ukládání osobních věcí. Spadá sem i zajištění zdravotní a poradenské služby, které jsou poskytovány především ve velkých organizacích, ale určitý rozsah zdravotnických služeb je uzákoněn u všech zaměstnavatelů. Zaměstnavatel poskytuje pracovní oděvy i pracovní pomůcky, může zajistit i dopravu do zaměstnání, popřípadě na ni přispět nebo zajistit parkovací místo. Další služby může zaměstnavatel poskytnout v rámci péče o pracovníka i pro jeho rodinné příslušníky v podobě různých rekreací, kultury, sportu. Zaměstnavatel se může podílet i na zlepšování životních podmínek pracovníků nebo jim poskytnou poradenskou péči, která se netýká pouze pracovních záležitostí. Stále častěji organizace využívají programů, které se věnují ženám

na mateřské dovolené, udržují je i nadále v kontaktu s organizací, udržují jejich kvalifikaci například, tím, že je informují o novinkách z jejich oboru. Posledním zaměřením související s péčí o pracovníky, kde se angažují organizace, je péče o životní prostředí. Organizace nepečuje v tomto případě pouze o pracovní prostředí na pracovišti, ale soustředí se i na okolí v zázemí organizace.

3.1 Systém řízení profesní kariéry

Smyslem hodnocení je poznání aktuálního stavu se zaměřením do budoucnosti hodnoceného pracovníka. Na základě hodnocení bychom měli umět identifikovat a využít silné stránky hodnoceného, umožnit mu pracovat ve vhodném pracovním zařazení, pomoci ke zlepšení pracovního výkonu, identifikovat vzdělávací potřeby a využít jeho specifických předpokladů.

Pomocí procesu plánování kariéry usměrňujeme postup jedince v organizaci s naplňováním stanovených cílů v organizaci. Rozlišujeme tři směry profesní kariéry:

- ✓ Postup v hierarchii
- ✓ Získávání dalších odborností
- ✓ Prohlubování odborností

Existují vývojové fáze kariéry:

Příprava - začíná už v době studií a praxe, kdy se jedinec již orientuje v tom, co rád dělá a čemu by se v budoucnu chtěl věnovat.

Rozvoj – v této fázi dochází k rychlému rozvoji schopností a znalostí. Pracovník se rozhoduje zda se zaměří na kariéru specialisty nebo generalisty.

Vrchol – pracovník v této fázi dosáhl úplného rozvinutí svých schopností, podává největší výkon, umí řešit složité úkoly, získal respekt svých spolupracovníků.

Plateau – cílem této fáze je udržet si pracovníka s vysokou výkonností co nejdéle, je žádoucí, aby své zkušenosti předal dál, třeba v pozici mentora.

Útlum – výkonost pracovníka klesá a s tím souvisí i jeho vliv na ostatní. Pracovník zvažuje setrvání v organizaci nebo novou kariéru v jiné organizaci.

Správně nastavený rozvojový plán, který navazuje na hodnocení pracovního výkonu a potenciálu, může být součástí kariérové dráhy. Řízení kariéry znamená plánování cesty k vytyčeným cílům, nejprve krátkodobým, které postupně směřují k těm dlouhodobým.

Smyslem **plánu zastupitelnosti** je vyřešit krátkodobou nepřítomnost pracovníka. U **plánovaného následnictví** je cílem zabezpečit, aby byli k dispozici vhodné kandidáty pro pokrytí volných pozic, je nutné mít personální rezervy, ideálně je mít dva až tři možné nástupce na danou řídicí pozici.

„Povýšení představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, kdy se tedy zlepšuje jeho postavení v hierarchii funkcí organizace.“¹⁹

K povýšení dochází, když vzniká potřeba obsadit určitou funkci vhodným pracovníkem, ale i v případě, kdy chceme zvýšit motivovanost pracovníka a jeho pracovní výkon, je to také jedna z forem odměňování, kterému se autorka věnovala v předešlé podkapitole této diplomové práce.

„Pracovník s potřebou kariérového postupu je vnímavý na projevy sociálního statusu (např. porovnává velikost a značku auta, umístění účastníků při poradě apod.) a velmi citlivý na situace, kdy jeho pozici nějakým způsobem snižujeme. Zároveň právě popisovaná oblast z něj činní velmi dobře a v podstatě jednoduše motivovatelného člověka.“²⁰

K povýšení může dojít formou administrativního, či direktivního způsobu, nebo na základě výběrového řízení na volnou pracovní pozici. Forma výběrového řízení

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 238. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁰ EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 91. ISBN 978-80-247-2607-6.

je vhodná hlavně z důvodu, že někdy se mezi uchazeči objeví kandidát, který předčí favorizovaného pracovníka. Zmírňuje se napětí, šanci na postup má více kandidátů. Všichni účastníci výběrového řízení získávají zkušenost, kterou obvykle v budoucnu uplatní.

V každém případě je důležité, aby kritéria pro povyšování pracovníků byla zcela jasná a spravedlivá a nedocházelo tak, k žádné diskriminaci nebo nadržování. Důležité také je, aby se s neúspěšnými uchazeči zacházelo slušně a citlivě.

V teoretické části se autorka věnovala tématům, která mají souvislost se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a o jejich péči, až po řízení kariéry. Autorka popsala, jak by organizace měly přistupovat k lidským zdrojům, aby dosáhly svých stanovených cílů, jako je například konkurence schopnost, nebo flexibilní a úspěšné vedení organizace. Pokud budou vedoucí pracovníci vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance, tak by se tato investice měla projevit na jejich výkonnosti a tedy na úspěšnosti celé organizace. Jaký bude reálný výsledek, se pokusí autorka zjistit v následující praktické části diplomové práce, kde bude sledovat výkonnost týmu pracovníků ve společnosti, která své pracovníky bude po určitou dobu vzdělávat a autorka bude průběžně sledovat jejich vývoj a výsledky zaznamenávat do hodnotícího formuláře. Tento formulář obsahuje 3 předem stanovené oblasti, které autorka bude na konkrétním vzdělávání hodnotit. Jedná se o pracovní výkon zaměstnanců, jejich pracovní chování a potenciál. Každá z těchto oblastí má v hodnotícím formuláři další podoblasti, které hlavní tři oblasti detailněji popisují. Autorka bude pohybovat v organizaci, která patří mezi sto největších českých firem – v roce 2014 se podle statistiky Finanční správy ČR umístila na 61. místě. Od tohoto roku se společnost nadále rozšiřuje, hlavně pomocí realizovaných akvizic méně úspěšných konkurentů a vzniků dalších dceřiných společností. Úspěch organizace je jednoznačný a autorka pohlédne do části organizace, kde probíhají interní vzdělávací programy. Vzdělávání bude probíhat ve školící místnosti, která je pro tyto účely zřízena. Interní vzdělávací tým má 5 členů a zajišťují kompletní vzdělávání v organizaci, od vstupního školení pro nové zaměstnance, po doškolení stávajících zaměstnanců. Velkou součástí jejich pracovní náplně je komunikace s vedoucími pracovníky a nastavování efektivních vzdělávacích procesů. Tento tým lektorů spadá pod personální oddělení.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRŮZKUM

Bohemia Energy vstoupila na český trh v roce 2005. Jako první alternativní dodavatel začala v roce 2006 nabízet elektřinu domácnostem, plyn pak o dva roky později. V současnosti je v segmentu domácností a malých až středních firem největším alternativním dodavatelem elektřiny a plynu v České republice. Společnost Bohemia Energy tvoří společně se sesterskými společnostmi Comfort Energy, Europe Easy Energy a Slovakia Energy energetickou skupinu Bohemia Energy. S více než 720 000 zákazníky a ročním obratem 10,9 mld. Kč za rok 2014 patří k největšímu uskupení alternativních dodavatelů energií na území České a Slovenské republiky. Hospodářské výsledky za rok 2015 autorka v době psaní této práce neměla ještě k dispozici, ale rok 2015 byl pro společnost významný. Slavilo se desetileté výročí od založení společnosti, kterou vlastní mladý manželský pár a vedou ji úspěšně, bez zahraničních investorů. Tato česká společnost zaměstnává přes 600 zaměstnanců, které si vzdělává a rozvíjí interně za pomoci svých lektorů, vedoucích a personálních pracovníků a využívá k tomu moderní školící místnost v sídle společnosti.

Obrázek 2: Školící místnost



Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Cílem společnosti je výhodně nakoupit energie a prodat je za nižší cenu než konkurenční dodavatele. Společnost zaměřená na akvizici si je zcela vědoma, že zákaznická péče se stává alfou a omegou celého úspěchu, být lepší je vizí této společnosti. Aby uměla poskytnout komplexní péči všem zákazníkům, vznikla další dceřina společnost Bohemia Energy Finance, která zajišťuje kromě energetického poradenství také spotřebitelské úvěry určené primárně na nákup energeticky výhodných spotřebičů. Dalším cílem společnosti je budování dobrého jména a vytváření kvalitní značky, což se jí daří hlavně v oblasti charitativní, je společensky odpovědným partnerem. Společnost je to velmi flexibilní a je leaderem na trhu s energiemi, aby si takové místo udržela, musí mít kvalitní lidské zdroje. Autorka nahlédne do vzdělávacího prostředí společnosti, bude zajímavé zjistit, jak úspěšná společnost vzdělává své zaměstnance a jestli má toto vzdělávání vliv na výkon pracovníků.

4.1 Vymezení průzkumného cíle

Cílem praktické části práce je zjistit, jak probíhá vzdělávání zaměstnanců v úspěšné společnosti. Pomocí hodnotící stupnice autorka zjistí, jaký má vzdělávání vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Na začátku si autorka položila tři průzkumné otázky a k nim stanovila pravděpodobné odpovědi ve formě hypotéz.

4.2 Otázky a hypotézy

První otázka je jasně cílena na pracovní výkon vzdělávaných zaměstnanců. Autorka na průzkumném vzorku zjistí jaký je vztah mezi výkonem a vzděláváním.

Otázka č. 1: Má vzdělávání pracovníků dopad na zlepšení pracovního výkonu?

Hypotéza č. 1: Vzdělávání pozitivně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců.

Pokud organizace investuje prostředky do vzdělávání a pracovník se rozvíjí, mělo by se to odrazit i na jeho pracovním chování. Vzdělávaný pracovník, umí lépe chápat vzniklé situace a přizpůsobí jim své pracovní chování a jednání.

Otázka č. 2: Má vzdělávání a rozvoj pracovníků vliv na pracovní chování?

Hypotéza č. 2: Pracovní chování je ovlivněno věděním, proto má vzdělávání vliv na pracovní chování zaměstnance.

Na základě průběžného vzdělávání organizace mohou zjistit, jaký potenciál mají jejich zaměstnanci. Jestli mají ve svých řadách potenciální nástupce do vedoucích funkcí. Další otázka bude teda zaměřena na rozvoj potenciálu zaměstnanců pomocí vzdělávání.

Otázka č. 3: Rozvíjí vzdělávání potenciál zaměstnanců?

Hypotéza č. 3: Vzdělávání rozvíjí potenciál zaměstnanců.

Položené otázky s navazujícími hypotézami diplomová práce buďto potvrdí nebo vyvrátí na základě průzkumu.

4.3 Průzkumný vzorek

Průzkumným vzorkem bude tým administrativního oddělení v počtu 58-ti pracovníků. Hlavní náplní práce toho týmu je kontrola fakturačních dat v interním systému, tvorba vyúčtovacích faktur koncovému zákazníkovi a řešení jejich reklamací. Při řešení požadavků, vycházejících z práce tohoto oddělení dochází k elektronické komunikaci s externími partnery. Nadřízený pracovník chce zvýšit efektivitu a výkon svých pracovníků tím, že by k elektronické komunikaci používali komunikaci telefonickou. Tento tým, ale nikdy nekomunikoval s externími partnery jiným způsobem. V této situaci vznikl autorce prostor prozkoumat, jestli vzdělávání a rozvoj pracovníků konkrétního týmu v organizaci přispěl k naplnění cílů nadřízeného pracovníka. Jedná se o pilotní projekt, průzkumným vzorkem bude tento vybraný tým v průměrném věku 29 let.

4.4 Průzkumná metodika

Na základě stanovených kritérií a hodnotící stupnice je u pracovníků administrativního oddělení sledován účinek vzdělávání. Hodnotící stupnice je nastavena od 0 do 10, přičemž požadovaná hodnota na konci vzdělávání je stanovena na 7. Pracovníci administrativního oddělení budou procházet každý měsíc po dobu čtyř měsíců vzděláváním na komunikační dovednosti. Po každém školení bude tým hodnocen a autorka bude moci sledovat jejich vývoj.

4.5 Časová organizace průzkumu podle jeho fází

Časové rozpětí průzkumu je rozloženo na šest měsíců. Toto časové rozpětí nastavení zahrnovalo výběr organizace a průzkumného vzorku, sestavení otázek a hypotéz, nastavení školení, zpracování hodnotícího formuláře, sběr dat, vyhodnocení a zpracování závěru průzkumu.

Co se týká výběru organizace, tak volba leadera alternativních dodavatelů byla jasná volba, autorka výběru organizace věnovala tři dny. Stejný počet dní trvala i sestava otázek a hypotéz. Téma školení a jeho přípravy s pomocí lektorů dané organizace autorce zabral jeden měsíc. Přípravě hodnotícího formuláře autorka věnovala 10 dní.

Samotné vzdělávání s hodnocením pracovníků bylo v časovém rozpětí čtyř měsíců. Vyhodnocení dat a zpracování závěru průzkumu zabralo dalších 14 dní.

4.6 Výsledky průzkumu

Vzdělávání pracovníků probíhalo od září do prosince roku 2015. Pracovníci administrativního oddělení se rozdělili do 5 skupin, dvě skupiny byly v počtu 11-ti pracovníků a další tři skupiny byly dvanácti členné. Lektoři měli pro tyto skupiny připraveny čtyři jednodenní prezentace. Harmonogram školení pracovníků byl nastaven

tedy tak, že se 5 skupin během jednoho měsíce vystřídalo na jednodenním vzdělávání, které bylo zaměřeno na komunikační dovednosti.

V první řadě autorka vytvořila hodnotící formulář, který je zaměřen na požadované oblasti, které jsou blíže specifikovány v hodnotící stupnici. Po každém vzdělávání autorka sledovala tři hlavní oblasti – pracovní výkon, pracovní chování a potenciál pracovníků. Každá hlavní oblast je dále rozdělena do většího detailu. U pracovního výkonu autorka sledovala, jakou schopnost mají pracovníci při plnění úkolů dle zadaných pokynů, jaká je jejich motivace, jak se orientují v dané problematice a pracovních postupech, které v praxi používají a jaké jsou jejich komunikační dovednosti.

U pracovního chování autorka sledovala schopnost spolupráce s ostatními kolegy, jejich přístup u dodržování stanovených pauz a docházky a jak se staví k předávání zpětných vazeb.


Oblast potenciálu byla zaměřena na podávání množství detailních instrukcí při plnění úkolů, na schopnosti rozlišit důležité informace od méně důležitých a jaký je postoj pracovníků k seberozvojovým aktivitám.

Po vytvoření hodnotícího formuláře s hodnotící škálou autorka pro lepší orientaci vytvořila i grafické znázornění výsledků a tabulku s informací, kolik pracovníků dosáhlo určitého výsledku v hodnotící škále.

Hodnotící formulář, graf a tabulku autorka vyplňovala vždy po ukončení vzdělávání, v průběhu čtyř měsíců. Získané informace se zadaných oblastí měli za cíl odpovědět na předem vytvořené otázky a k nim stanovené hypotézy.


Na následujících stránkách této praktické části diplomové práce autorka definuje hodnotící stupnice podle stanovených oblastí. Hodnotící stupnice zařazuje každého vzdělávaného pracovníka do určitého políčka v tabulce podle výsledků, které autorka nastavila od nepřijatelných po vynikající. Cílem je dosáhnout u většiny vzdělávaných pracovníků na výborný výsledek, který se v bodové stupnici pohybuje od 7-8.

Tabulka 2: Hodnotící stupnice - schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů

Pracovní výkon	Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů	
0 - 2	Opakovaně neplní úkoly dle zadaných pokynů, ani s pomocí lektora.	
Nepřípustné		
3 - 4	Plní úkoly dle zadaných pokynů, ale s opakovanou pomocí lektora.	
Přípustné		
5 - 6	Plní úkoly, dle zadaných pokynů a rozpoznává související.	
Dobré		
7 - 8	Plní úkoly, dle zadaných pokynů a rozpoznává související a navrhuje řešení.	
Výborné		
9 - 10	Plní úkoly, dle zadaných pokynů a rozpoznává související a navrhuje řešení a podílí se na nich. Poučí se ze svých chyb.	
Vynikající		


Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 3: Hodnotící stupnice - motivace

Pracovní výkon	Motivace (pozitivní a otevřený přístup)	
0 - 2	Je pasivní, jede v „zajetých kolejích“.	
Nepřípustné		
3 - 4	Plní zadané úkoly a přistupuje k nim pozitivně.	
Přípustné		
5 - 6	Zadané úkoly jsou motivační, má otevřený přístup k jejich řešení.	
Dobré		
7 - 8	Pozitivním a otevřeným přístupem ovlivňuje okolí, je samostatný, zlepšuje organizaci práce.	
Výborné		
9 - 10	Motivuje ke zvyšování efektivity práce, je vzorem pro ostatní, má vnitřní motivaci při plnění zadaných úkolů.	
Vynikající		


Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 4: Hodnotící stupnice – orientace v dané problematice a postupech

Pracovní výkon	Orientace v dané problematice a pracovních postupech	
0 - 2	Nesamostatnost při vyhledávání pracovních postupů, v dané problematice se neorientuje.	
Nepřípustné		
3 - 4	Orientuje se v dané problematice a pracovních postupech, ale s opakovanou pomocí lektora.	
Přípustné		
5 - 6	Orientuje se v dané problematice a pracovních postupech, rozpoznává souvislosti.	
Dobré		
7 - 8	Orientuje se v dané problematice a pracovních postupech, rozpoznává souvislosti a navrhuje možné úpravy.	
Výborné		
9 - 10	Orientuje se v dané problematice a pracovních postupech, rozpoznává souvislosti, navrhuje úpravy a podílí se na jejich realizaci.	
Vynikající		


Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Hodnotící stupnice – komunikační schopnosti

Pracovní výkon	Komunikativní schopnosti	
0 - 2	Nedostatečná verbální i neverbální komunikační schopnost.	
Nepřípustné		
3 - 4	Komunikuje plynule, na otázky odpovídá stručně, nezapojuje se do kolektivní diskuze.	
Přípustné		
5 - 6	Komunikuje plynule, výstižně, umí vyjádřit vlastní názor.	
Dobré		
7 - 8	Schopnost efektivně komunikovat s druhými lidmi s ohledem na dosažení předem vytyčeného a požadovaného cíle.	
Výborné		
9 - 10	Efektivně komunikuje s druhými lidmi s ohledem na dosažení předem vytyčeného a požadovaného cíle, výborná sebe prezentace, důvěryhodnost.	
Vynikající		


Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 6: Hodnotící stupnice – schopnost spolupráce s ostatními kolegy

Pracovní chování	Schopnost spolupráce s ostatními kolegy	
0 - 2	Neochota při spolupráci s ostatními kolegy.	
Nepřípustné		
3 - 4	Spolupracuje s ostatními kolegy, ale na opakované vyzvání.	
Přípustné		
5 - 6	Spolupracuje s ostatními kolegy, je rád součástí týmu.	
Dobré		
7 - 8	Týmový hráč, s ostatními spolupracuje, umí je motivovat, má otevřený přístup.	
Výborné		
9 - 10	Týmový hráč, předává své vědomosti, pomáhá ostatním se zlepšovat.	
Vynikající		


Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 7: Hodnotící stupnice – dodržování docházky, přestávek

Pracovní chování	Dodržování docházky, přestávek	
0 - 2	Opakovaně nedodržuje docházku.	
Nepřípustné		
3 - 4	Dodržuje docházku s občasnými pozdními příchody.	
Přípustné		
5 - 6	Dodržuje přesně pracovní docházku a pracovní přestávky.	
Dobré		
7 - 8	Pracovní docházka splněna, zůstává i po pracovní době, pokud je potřeba.	
Výborné		
9 - 10	Dodržování pracovní docházky a přestávek, aktivně se podílí na aktivitách i po pracovní době.	
Vynikající		


Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Hodnotící stupnice – přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly

Pracovní chování	Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly	
0 - 2	Neochota přijmout zpětnou vazbu, pasivní postoj, nezájem.	
Nepřípustné		
3 - 4	Přijímá zpětnou vazbu a pochvalu, kritiku snáší hůře.	
Přípustné		
5 - 6	Umí přijmout jakoukoliv zpětnou vazbu.	
Dobré		
7 - 8	Umí přijmout jakoukoliv zpětnou vazbu, umí se z ní poučit a nedělat opakované chyby.	
Výborné		
9 - 10	S radostí přijímá jakoukoliv zpětnou vazbu, umí se z ní poučit a nedělat opakované chyby, navrhuje řešení, jak příště situaci vyřešit jinak.	
Vynikající		


Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Hodnotící stupnice – množství detailních instrukcí k plnění úkolů

Potenciál	Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů	
0 - 2	Neumí plnit zadané úkoly, ani s pomocí lektora	
Nepřípustné		
3 - 4	Potřebuje velké množství detailu od lektora, aby byl splněn zadaný úkol.	
Přípustné		
5 - 6	Umí splnit zadaný úkol bez většího množství detailních instrukcí.	
Dobré		
7 - 8	Samostatné plnění zadaných úkolů, bližší informace si umí vyhledat.	
Výborné		
9 - 10	Samostatné a efektivní plnění zadaných úkolů, bez nutnosti dalších instrukcí.	
Vynikající		


Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Hodnotící stupnice – schopnost rozlišit zásadní informace

Potenciál	Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných	
0 - 2	Bez schopnosti rozlišit prioritní informaci od méně důležité, dochází k zahlcení informacemi.	
Nepřípustné		
3 - 4	Umí rozlišit zásadní informaci, ale za pomoci otázek lektora.	
Přípustné		
5 - 6	Má schopnost rozlišit zásadní informace od podružných.	
Dobré		
7 - 8	Má schopnost rozlišit zásadní informace od podružných a využívat je pro efektivní komunikaci.	
Výborné		
9 - 10	Umí rozlišit zásadní informace, vhodně je používat, pracovat s nimi a předávat je ostatním.	
Vynikající		

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Hodnotící stupnice – proaktivní přístup a zájem o rozvojové aktivity

Potenciál	Proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity	
0 - 2	Nemá zájem se jakkoliv podílet na osobním rozvoji.	
Nepřípustné		
3 - 4	Nemá proaktivní přístup, ale zajímá se o vlastní rozvoj.	
Přípustné		
5 - 6	Má proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity	
Dobré		
7 - 8	Má proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity a navrhuje oblasti možného vzdělávání, kde vnímá slabá místa.	
Výborné		
9 - 10	Aktivně pracuje na vlastním rozvoji i mimo pracoviště.	
Vynikající		

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

První vzdělávání proběhlo v měsíci září, výsledky autorka zaznamenala do hodnotícího formuláře.

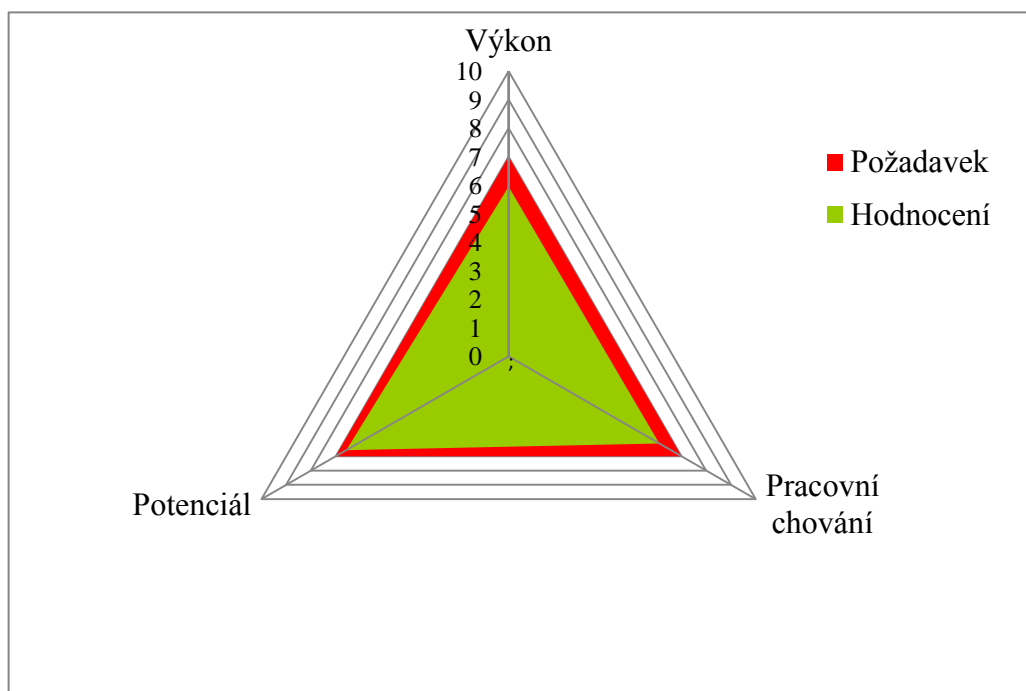
Tabulka 12: Hodnotící formulář – výsledky hodnocení září

Hodnocený	Průzkumný vzorek	
Hodnocené období	Září 2015	
Hodnotitel	Eva Kettner	
Oblast / položka	Hodnocení	Požadavek
Výkon	6,0	7
<i>Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů</i>	5,8	
<i>Motivace (pozitivní a otevřený přístup)</i>	5,4	
<i>Orientace v dané problematice a pracovních postupech</i>	6	
<i>Komunikativní schopnosti</i>	6,6	
Pracovní chování	6,1	7
<i>Schopnost spolupráce s ostatními kolegy</i>	6,2	
<i>Dodržování docházky, přestávek, ...</i>	5,5	
<i>Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly</i>	6,6	
Potenciál	6,6	7
<i>Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů</i>	6,3	
<i>Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných</i>	6,7	
<i>Proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity</i>	6,7	
SOUHRN	6,2	

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

První vzdělávání bylo zaměřeno na chyby, které v komunikaci mohou vzniknout, byla vysvětlena role komunikátora a kroky, které pomáhají vést efektivní komunikaci. Vzdělávání pracovníci se dozvěděli, s jakými styly jednání se mohou setkat a jak správně reagovat. Byl vysvětlen rozdíl mezi konfliktní komunikací a zdravou komunikací. Lektoři společně se vzdělávanými pracovníky identifikovali oblasti, kde je potřeba se zlepšit a ukázali si techniky asertivní komunikace. Vzdělávání bylo zaměřeno také na pokládání otázek a strukturu hovoru. Z prvních výsledků je čitelné, že nejbližší k požadovaným hodnotám se přibližuje oblast potenciálu. Z toho vyplývá, že členové administrativního oddělení umí pracovat samostatně a efektivně, díky rozlišovací schopnosti oddělit podstatné informace od nepodstatných. Na vzdělávání byl vidět také zájem a aktivní přístup vzdělávaných. Na dobrém výsledku v oblasti potenciálu se projevil hlavně fakt, že jde o zkušené zaměstnance. V grafu jsou znázorněny tři hlavní oblasti pomoci trojúhelníku, kde je červeně zvýrazněna požadovaná hodnota. Pokud tedy pomocí vzdělávání, dosáhnou vzdělávaní pracovníci

Graf 1: Hodnotící graf – výsledky hodnocení září



Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

požadovaných hodnot u všech oblastí, nebude červená barva v trojúhelníku zobrazena. Po ukončeném prvním vzdělávání je výsledek následující.

V níže uvedené tabulce je znázorněno, jaký počet pracovníků dosáhl určitého výsledku. Každá sledovaná oblast ukazuje, kolik vzdělávaných pracovníků dosáhlo nastavené úrovně dle hodnotící škály. Pozitivním výsledkem je, že se nikdo nedostal v žádné sledované oblasti do nepřijatelného hodnocení. Nejčastěji se vzdělávání pracovníci pohybovali mezi body 5-8, což jsou v níže uvedené tabulce položky dobré a výborné. Výsledky po prvním vzdělávání jsou poměrně pozitivní.

Tabulka 13: Výsledky hodnocení září

Celkové hodnocení - září 2015		Vynikající	Výborné	Dobré	Přípustné	Nepřípustné	Průměr
Výkon	Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů	1	24	25	8	0	5,8
	Motivace (pozitivní a otevřený přístup)	0	17	31	10	0	5,4
	Orientace v dané problematice a pracovních postupech	0	14	37	7	0	6
	Komunikativní schopnosti	3	43	11	1	0	6,6
Chování	Schopnost spolupráce s ostatními kolegy	5	25	28	0	0	6,2
	Dodržování docházky, přestávek,...	0	18	36	4	0	5,5
	Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly	10	20	22	6	0	6,6
Potenciál	Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů	7	25	25	1	0	6,3
	Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných	6	26	23	3	0	6,7
	Proaktivní přístup a zájem o sebezvojové aktivity	10	10	31	7	0	6,7

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Následující vzdělávání probíhalo v měsíci říjnu a bylo zaměřené na argumentaci a zvládání konfliktů. K těmto tématům byla připravená různá cvičení a hrály se hry, kde na sebe vzdělávaní pracovníci brali různé role. Vzdělávání bylo zakončeno desaterem efektivní komunikace. Výsledky následujícího školení autorka uvádí níže.

Tabulka 14: Hodnotící formulář – výsledky hodnocení říjen

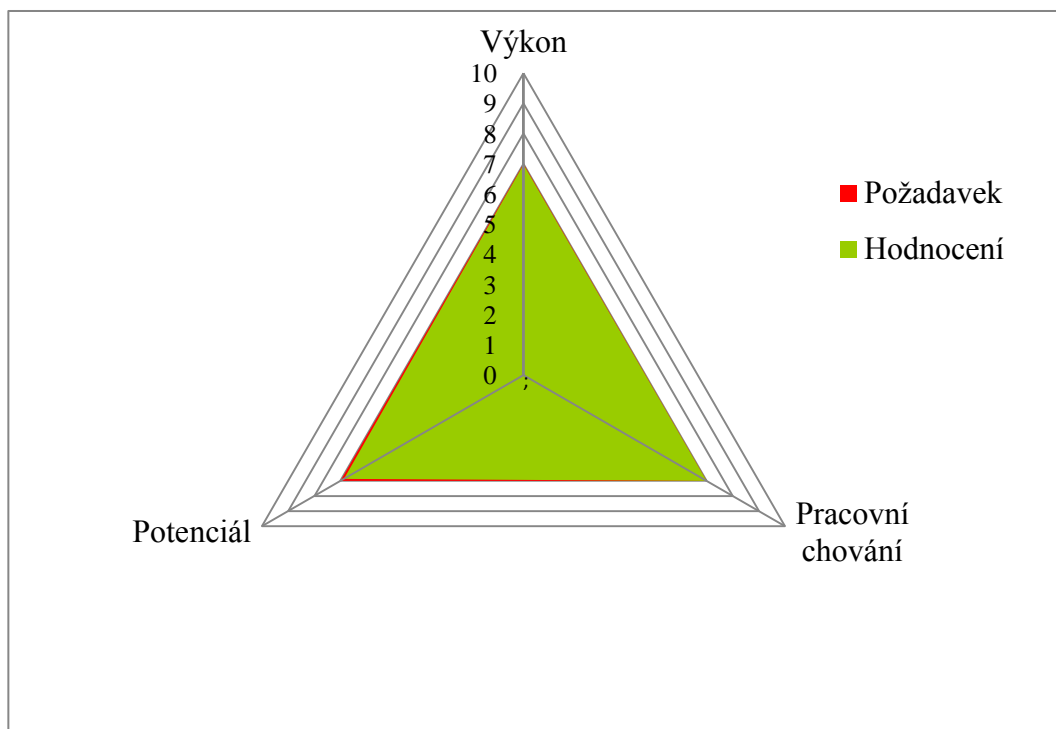
Hodnocený	Průzkumný vzorek	
Hodnocené období	Říjen 2015	
Hodnotitel	Eva Kettner	
Oblast / položka	Hodnocení	Požadavek
Výkon	6,9	7
<i>Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů</i>	6,5	
<i>Motivace (pozitivní a otevřený přístup)</i>	7,4	
<i>Orientace v dané problematice a pracovních postupech</i>	6,6	
<i>Komunikativní schopnosti</i>	7	
Pracovní chování	6,7	7
<i>Schopnost spolupráce s ostatními kolegy</i>	6,8	
<i>Dodržování docházky, přestávek, ...</i>	6,4	
<i>Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly</i>	7	
Potenciál	6,7	7
<i>Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů</i>	6,8	
<i>Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných</i>	6,7	
<i>Proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity</i>	6,7	
SOUHRN	6,8	

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Říjnové vzdělávání probíhalo ve veselém duchu ve všech skupinách, vzdělávání pracovníci již měli představu, jak bude probíhat jejich den rozvoje a byli uvolnění, vzhledem k tomu, že druhá část školení je zaměřena převážně na hraní her a rolí, tak pozitivní nálada zaručovala úspěch. Následné výsledky, znázorněné v hodnotícím formuláři, úspěšnost školení potvrdily. Pracovníci byli otevřeni a aktivně se zapojovali do připravených her. Díky tomu se výsledky pracovního výkonu a chování dostaly blízko k požadovaným hodnotám. Někdy připravená cvičení a hry nebývají příliš oblíbenými aktivitami, ale tento tým pracovníků je věkově mladý a ukázalo se, že vzdělávání prokládané aktivním zapojením všech zúčastněných byla dobrá volba.

Na níže uvedeném grafickém znázornění jde vidět, že červená je pouze tence okrajově a chybí velmi málo k dosažení požadovaného výsledku. Druhé kolo vzdělávání bylo velmi úspěšné.

Graf 2: Hodnotící graf – výsledky hodnocení říjen



Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Tabulka 15: Výsledky hodnocení říjen

Celkové hodnocení - říjen 2015		Vynikající	Výborné	Dobré	Přípustné	Nepřípustné	Průměr
Výkon	Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů	3	27	25	3	0	6,5
	Motivace (pozitivní a otevřený přístup)	5	23	21	9	0	7,4
	Orientace v dané problematice a pracovních postupech	1	19	35	3	0	6,6
	Komunikativní schopnosti	10	34	12	2	0	7
Chování	Schopnost spolupráce s ostatními kolegy	5	29	24	0	0	6,8
	Dodržování docházky, přestávek,...	1	25	32	0	0	6,4
	Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly	12	25	20	1	0	7
Potenciál	Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů	9	27	20	1	0	6,8
	Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných	7	30	18	3	0	6,7
	Proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity	10	10	33	4	0	6,7

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Třetí vzdělávání probíhalo v měsíci listopadu a pokračovalo v tématu komunikačních dovedností. Lektoři se tentokrát zaměřili na schopnost zvládat modelové situace reálných zákazníků. Celé vzdělávání čerpalo z praxe a pracovníci řešili společně s lektory různé požadavky zákazníků. Součástí vzdělávání byl poslech hovorů, které byly uskutečněny na zákaznické lince a jejich následný rozbor. Lektoři měli připravené ukázkové hovory, ze kterých pracovníci mohli čerpat a pro odlehčení i hovory, které jsou vedeny chybně a úsměvně. Mezi modelovými situacemi byl například volající senior, který nedostal slevu, na kterou neměl nárok, on je ale přesvědčený, že ano a celé situaci i po opakovaném vysvětlení nerozumí. Jak vyřešit takový modelový příklad byl úkol pro účastníky vzdělávání, včetně kontroly správných informací, které seniorovi byly podávány.

Tabulka 16: Hodnotící formulář – výsledky hodnocení listopad

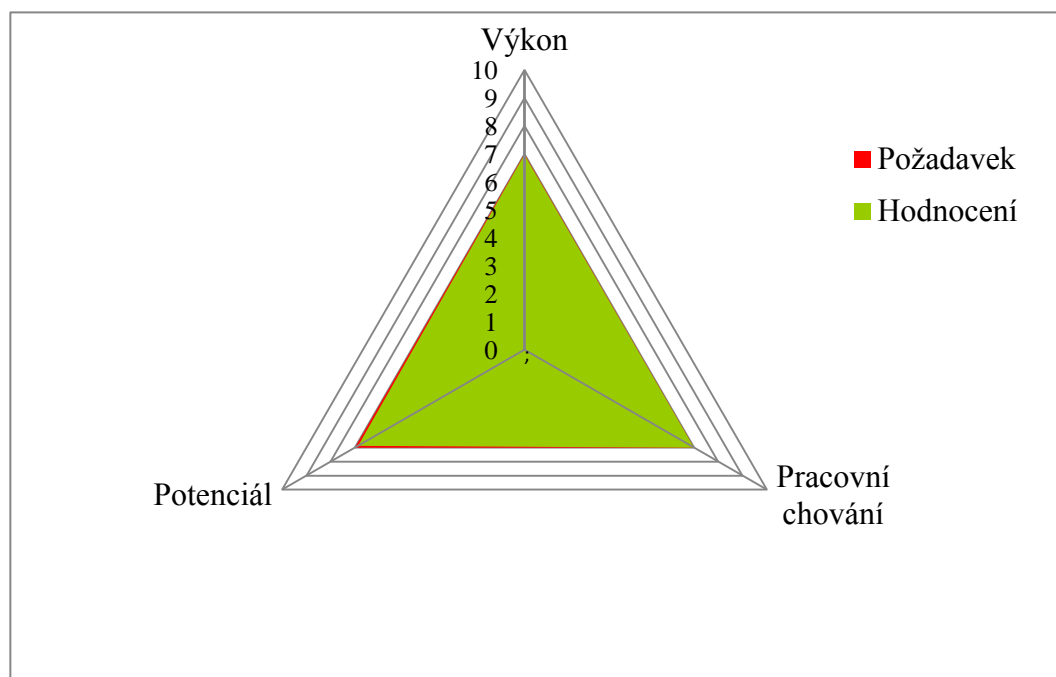
Hodnocený	Průzkumný vzorek	
Hodnocené období	Listopad 2015	
Hodnotitel	Eva Kettner	
Oblast / položka	Hodnocení	Požadavek
Výkon	6,6	7
<i>Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů</i>	6,4	
<i>Motivace (pozitivní a otevřený přístup)</i>	6,3	
<i>Orientace v dané problematice a pracovních postupech</i>	6,8	
<i>Komunikativní schopnosti</i>	7	
Pracovní chování	6,9	7
<i>Schopnost spolupráce s ostatními kolegy</i>	7	
<i>Dodržování docházky, přestávek, ...</i>	6,8	
<i>Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly</i>	7	
Potenciál	6,7	7
<i>Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů</i>	6,6	
<i>Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných</i>	6,8	
<i>Proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity</i>	6,7	
SOUHRN	6,8	

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Výsledky ve všech skupinách byly u pracovního výkonu lehce poníženy, zlepšilo se pracovní chování a potenciál zůstává ve stejných hodnotách. Vzdělávání bylo náročnější na přemýšlení a účastníci u něj využívali již nasbírané zkušenosti ze své praxe.

Na grafickém znázornění jde vidět, že červená barva se ztrácí hlavně v oblasti pracovního chování. Členové všech týmu spolu komunikují a při náročnějším vzdělávání spolu dokáží spolupracovat a vzájemně si pomáhat. Vzdělávání, které proběhlo jako třetí v pořadí, otevřelo účastníkům pohled na to, jak využít nasbírané informace z předchozích dvou vzdělávání do praxe. Na příkladech a modelových situacích si účastníci mohli lépe představit jejich budoucí pracovní náplň vyřizování požadavků přes telefonní aparát, se kterým v minulosti vyřizovali pouze interní telefonáty v rámci organizace. Vzdělávání bylo zaměřeno na ucelení všech požadavků, které budou následně po účastnících vyžadovány, až skončí vzdělávání a vrátí se na svá pracovní místa. Tento cíl byl předposledním vzděláváním naplněn.

Graf 3: Hodnotící graf – výsledky hodnocení listopad



Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Podrobnější výsledky, jak autorka došla k výsledkům, uvádí v níže uvedené tabulce, kde jsou výsledky pracovníku převážně hodnoceny jako dobré až výborné.

Tabulka 17: Výsledky hodnocení listopad

Celkové hodnocení - listopad 2015		Vynikající	Výborné	Dobré	Přípustné	Nepřípustné	Průměr
Výkon	Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů	3	25	26	4	0	6,4
	Motivace (pozitivní a otevřený přístup)	3	21	26	8	0	6,3
	Orientace v dané problematice a pracovních postupech	5	25	26	2	0	6,8
	Komunikativní schopnosti	8	36	14	0	0	7
Chování	Schopnost spolupráce s ostatními kolegy	6	30	22	0	0	7
	Dodržování docházky, přestávek,...	2	24	32	0	0	6,8
	Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly	12	25	20	1	0	7
Potenciál	Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů	7	29	19	2	0	6,6
	Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných	8	28	19	3	0	6,8
	Proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity	9	10	37	2	0	6,7

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

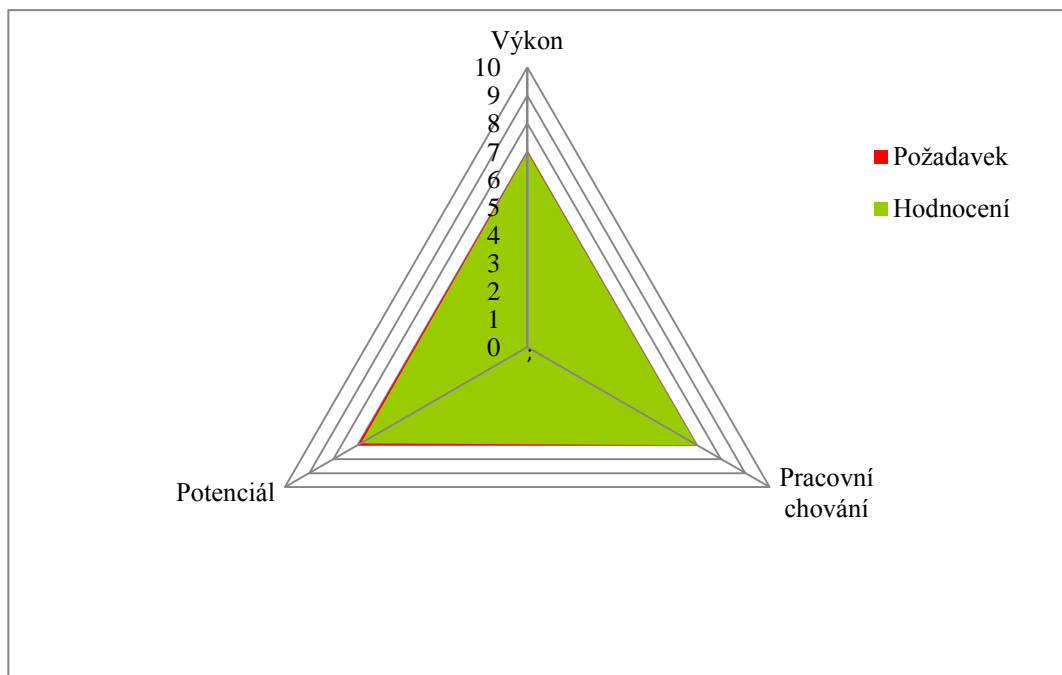
Poslední vzdělávání bylo pro pracovníky administrativního oddělení připraveno na prosinec, tak aby od nového roku mohli plně využít nasbíraných informací k efektivně vykonávané práci. Nálada byla poklidná, vánoční, s očekáváním jak jejich nová pracovní výzva dopadne. Poslední vzdělávání bylo zaměřeno na motivaci a opakování. Lektoři ukončovali sérii vzdělávání na komunikační dovednosti tím, že požádali přítomné, aby vytvořili ve skupinách libovolnou reklamu, kde poukážou na výhody organizace a nastavili cíle pro další vývoj jejich rozvoje. Celé vzdělávání bylo ukončeno certifikátem o absolvování kurzu na komunikační dovednosti, které si s sebou účastníci odnesli.

Tabulka 18: Hodnotící formulář – výsledky hodnocení prosinec

Hodnocený	Průzkumný vzorek	
Hodnocené období	Prosinec 2015	
Hodnotitel	Eva Kettner	
Oblast / položka	Hodnocení	Požadavek
Výkon	7	7
<i>Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů</i>	6,7	
<i>Motivace (pozitivní a otevřený přístup)</i>	7	
<i>Orientace v dané problematice a pracovních postupech</i>	6,8	
<i>Komunikativní schopnosti</i>	7,4	
Pracovní chování	7	7
<i>Schopnost spolupráce s ostatními kolegy</i>	7	
<i>Dodržování docházky, přestávek, ...</i>	7	
<i>Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly</i>	7	
Potenciál	6,9	7
<i>Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů</i>	7	
<i>Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných</i>	6,9	
<i>Proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity</i>	6,7	
SOUHRN	7	

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Graf 4: Hodnotící graf – výsledky hodnocení prosinec



Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

Výsledky, které vycházejí z hodnotícího formuláře, naplnily cíl, který byl předem nastaven, tedy dosáhnout na požadovanou hodnotu číslo 7. Povedlo se tak u dvou oblastí – pracovního výkonu a pracovního chování u potenciálu se hodnota 6,9 velmi přiblížila požadovanému výsledku. V porovnání s výsledky z prvního vzdělávání se pracovníci posunuli dopředu, celý výsledek autorka hodnotí velmi pozitivně.

V grafickém znázornění červená barva jen velmi jemně obtahuje požadovanou sedmičku v oblasti potenciálu, jinak už je trojúhelník zbarven do požadované zelené barvy. Pracovníci administrativního oddělení jsou dle výsledků z hodnotícího formuláře připraveni na vyřizování požadavků pomocí odchozích hovorů. S tímto výsledkem byl seznámen i vedoucí pracovník daného oddělení, který bude i nadále rozvíjet své pracovníky v komunikačních dovednostech pomocí zpětných vazeb a tréninku. Požadovaným výsledkem bude zvýšení efektivity práce, tedy výkonu daného oddělení, tato změna by měla mít dopad také na spokojenost koncového zákazníka, který bude lépe informován ohledně řešení jeho požadavku.

Tabulka 19: Výsledky hodnocení prosinec

Celkové hodnocení - prosinec 2015		Vynikající	Výborné	Dobré	Přípustné	Nepřípustné	Průměr
Výkon	Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů	8	30	19	1	0	6,7
	Motivace (pozitivní a otevřený přístup)	7	31	17	3	0	7
	Orientace v dané problematice a pracovních postupech	5	27	25	1	0	6,8
	Komunikativní schopnosti	10	34	14	0	0	7,4
Chování	Schopnost spolupráce s ostatními kolegy	7	30	21	0	0	7
	Dodržování docházky, přestávek,...	2	32	24	0	0	7
	Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly	13	25	20	0	0	7
Potenciál	Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů	8	30	19	1	0	7
	Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných	8	31	17	2	0	6,9
	Proaktivní přístup a zájem o sebezvojové aktivity	9	11	37	1	0	6,7

Zdroj: autorka práce 2015 (vlastní šetření)

4.7 Interpretace a diskuze výsledků

V závěru praktické části této diplomové práce autorka vyhodnotí stanovený cíl a vyvrátí nebo potvrdí nastavené hypotézy. Cílem bylo zjistit, jak probíhá vzdělávání zaměstnanců v úspěšné společnosti, pomocí hodnotící škály. Zjistit jaký vliv má vzdělávání na pracovní výkon zaměstnanců. Na začátku průzkumu si autorka položila tři průzkumné otázky a k nim stanovila pravděpodobné odpovědi ve formě hypotéz.

První otázka byla cílena na pracovní výkon vzdělávaných zaměstnanců. Autorka na průzkumném vzorku zjistila, jak ovlivňuje vzdělávání pracovní výkon.

Otázka č. 1: Má vzdělávání pracovníků dopad na zlepšení pracovního výkonu?

Hypotéza č. 1: Vzdělávání pozitivně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců.

Tato hypotéza se v průzkumu potvrdila. Výkon byl rozdělen do čtyř oblastí, u kterých autorka sledovala v průběhu vzdělávání jejich vývoj za pomoci hodnotící stupnice. Požadovanou hodnotou na této stupnici bylo výborné hodnocení, což se v numerickém hodnocení pohybuje mezi čísly sedm a osm. Celé vzdělávání bylo pro účastníky rozloženo na čtyři části a probíhalo po dobu čtyř měsíců. První oblast byla zaměřena na schopnost účastníků plnit úkoly dle zadaných pokynů. V prvním měsíci, kdy probíhalo vzdělávání, tedy v září, v této oblasti pracovníci dosáhli průměrné hodnoty 5,8, což odpovídá v hodnotící stupnici výsledků „dobré“. Poměrně vyrovnaný počet pracovníků se umístil v dobrém a výborném hodnocení. Konkrétně 24 pracovníků již bylo na požadované hodnotě, tedy na výborném hodnocení, další 25 bylo v hodnocení na položce „dobré“, 8 pracovníků bylo na přístupném hodnocení a 1 patřil do vynikajícího hodnocení, které je nadstandardní. V říjnovém měsíci výsledek vzrostl na hodnotu 6,5, již po druhém vzdělávání se tato hodnota navýšila a to díky tomu, že na výborné hodnocení dosáhlo 27 účastníků školení, na dobré hodnocení 25 pracovníků, do přípustného a vynikajícího hodnocení se pracovníci dostali ve stejném tříčlenném počtu.

Listopadové vzdělávání bylo zaměřeno na modelové situace, které po účastnících vyžadovaly využití znalostí, které nasbírali během své praxe v organizaci. Výsledek byl tímto lehce ovlivněn a oproti předešlé hodnotě klesla tato oblast na 6,4, což není velký propad, ale není to ani posun. Na tomto výsledku se podílí především skupina 26 účastníků vzdělávání, kteří měli dobré hodnocení, dalších 25 už dosáhlo výborného hodnocení, tři pracovníci, stejně jako v minulém měsíci ukázali vynikající výkon a poslední skupina o 4 členech dosáhla přístupného hodnocení. V prosincovém vzdělávání výsledek stoupl na hodnotu 6,7. Pozitivním výsledkem je hlavně to, že do výborného až vynikajícího hodnocení se dostala většina účastníků vzdělávání a to v počtu 38, dalších 19 bylo hodnoceno dobře a pouze jeden přípustně. Výsledek první oblasti se díky vzdělávání posunul z hodnoty 5,8 na 6,7.

Další sledovanou oblastí byla motivace a pozitivní přístup pracovníků, kteří se účastnili vzdělávání. V prvním měsíci tato oblast dopadla ze všech ostatních nejhůře,

hodnotou 5,4. Během 4 měsíců se lektorům podařilo dosáhnout požadované hodnoty, což byla velmi pozitivní informace. V prvním měsíci bylo 31 pracovníků hodnoceno „dobře“. Výborných výsledků nedosahoval nikdo a výborných 17 pracovníků. U deseti pracovníků bylo hodnocení přípustné. Další měsíc bylo vzdělávání zaměřeno hlavně na hraní rolí a her, účastníci byli uvolněni a zapojovali se, díky tomu dosáhli na hodnotu 7,4, což převýšilo požadovanou hodnotu. U pěti členů bylo vynikající hodnocení, dalších 23 členů mělo výborné hodnocení, 21 členů bylo hodnoceno dobře a přípustně zbývajících 9 účastníků. Motivace byla ovlivněna obsahem vzdělávání, protože již další měsíc klesla hodnota na 6,3, s poměrem 8 přípustných hodnocení, 26 dobrých hodnocení 21 výborných hodnocení a 3 účastníci dosáhli vynikajícího hodnocení. Poslední měsíc dosáhlo 31 pracovníků výborného hodnocení a 7 vynikajícího, dobrého hodnocení dosáhlo 17 pracovníků a 3 měli hodnocení přípustné.

Další sledovanou oblastí byla orientace v dané problematice a pracovních postupech. První měsíc byla většina pracovníků, celých 44 v dobrém a přípustném hodnocení, 14 účastníků vzdělávání dosáhlo výborného hodnocení. Po druhém měsíci se do výborného hodnocení dostalo 19 pracovníků, do dobrého hodnocení 35 pracovníků, vynikající výkon předvedl jeden účastník vzdělávání a zbylých 8 bylo hodnoceno přípustně. Listopadový měsíc bylo ve vynikajícím hodnocení již 5 pracovníků, výborného hodnocení dosáhlo 25 pracovníků, dobré hodnocení mělo 26 pracovníků a dva dopadli přípustně. Od prvního vzdělávání, kdy byl výkon hodnocen průměrem 6 se na konci prosincového vzdělávání výsledek posunul na číslo 6,8. Poměrově byl výsledek rozložen na 5 vynikajících hodnocení, 27 výborných, 25 dobrých a 1 přípustný.

Poslední výkonnostní oblastí byly sledovány komunikační schopnosti. Pokud komunikace probíhá správně a efektivně, má to dopad na výkon. Komunikační schopnosti byly na dobré úrovni od prvního vzdělávání v hodnotě 6,6. Poměrově byl výsledek rozložen na 3 vynikající, 43 výborných, 11 dobrých a 1 přípustný. Již u druhého vzdělávání lektoři s účastníky vzdělávání dosáhli požadované hodnoty. Poměrově byl výsledek rozložen na 10 vynikajících hodnocení, 34 výborných, 12 dobrých a dva přípustné. Listopadové výsledky byl obdobné s těmi říjnovými a bylo dosaženo požadovaného výsledku 7. U posledního vzdělávání autora vyhodnotila 10

vynikajících výsledků, 34 výborných a 14 dobrých s průměrnou hodnotou 7,4. Podle výsledku vzdělávání, byl pozitivně ovlivněn pracovní výkon zaměstnanců.

Další položená otázka a k ní stanovená hypotéza se týkala pracovního chování zaměstnanců.

Otázka č. 2: Má vzdělávání a rozvoj pracovníků vliv na pracovní chování?

Hypotéza č. 2: Pracovní chování je ovlivněno vědění, proto má vzdělávání vliv na pracovní chování zaměstnance.

Tato hypotéza byla na základě průzkumu rovněž potvrzena. Pracovní chování autorka sledovala na třech předem určených oblastech. První z nich byla schopnost spolupráce s ostatními kolegy, druhá oblast se týkala dodržování docházky a přestávek a poslední oblastí pracovního chování uzavírá schopnost pracovníka přijímat zpětnou vazbu, kritiku nebo pochvalu. Po ukončení prvního vzdělávání byl výsledek hodnocení 6,1 na konci vzdělávání se pracovníci dostali na požadovanou hodnotu 7.

Schopnost spolupráce s ostatními kolegy byla po prvním vzdělávání hodnocena průměrem 6,2. Do kategorie vynikajících výsledků se dostalo hned 5 pracovníků, dalších 25 pracovníků bylo hodnoceno výborně a 28 pracovníků dobře. Po druhém vzdělávání se poměr změnil na pouze u výborných výsledků na 29 a u dobrých 24, celková hodnota se navýšila na 6,8. Po listopadovém vzdělávání již účastníci dosáhli požadované hodnoty a to s poměrem 6 vynikajících, 30 výborných a 22 dobrých výsledků. Prosinec jenom potvrdil požadovaný výsledek. Schopnost spolupráce s ostatními kolegy vzrůstala postupně podle toho, jak se pracovníci poznávali v jiných situacích, než v běžném provozu, který tráví na svých pracovištích.

Hodnocení dodržování přestávek a docházky bylo na začátku na hodnotě 5,5 a na konci 7. První vzdělávání rozdělilo 18 pracovníků do výborného hodnocení, 36 do dobrého a 4 do přípustného. Po říjnovém vzdělávání účastníci dosáhli hodnoty 6,4 a to v poměru 1 vynikající, 25 výborných a 32 dobrých výsledků. V listopadu byl dosažený výsledek 6,8 a požadovaný výsledek se dostavil v závěru vzdělávání, kdy angažovanost pracovníků rostla. Protože se jednalo o poslední vzdělávání, byli pracovníci ochotni vzdělávat se i na úkor svého volného času.

Téma přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly je citlivé, a pokud nějaký vedoucí pracovník, lektor nebo personalista nejsou dostatečně zkušení, může se stát, že zpětná vazba nebude plnit svůj účel, ale může místo pomoci, uškodit. V průzkumu byl po prvním vzdělávání výsledek 6,6 s poměrem 10 vynikajících výsledků, 20 výborných, 22 dobrých a 6 přípustných. Už při následujícím říjnovém vzdělávání se lektoři společně se vzdělávanými pracovníky dostali a požadovanou hodnotu a tu si udrželi až do závěrečného vzdělávání. Rychlé dosažení požadovaného výsledku svědčí o kvalitě lektorů a jejich profesionálnímu přístupu.

Poslední položená otázka, která uzavírá průzkumné šetření, byla zaměřena na oblast potenciálu, který byl stejně jako v předešlých případech detailněji sledován na třech oblastech. Autorka sledovala množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů, schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných a proaktivní přístup a zájem o rozvojové aktivity.

Otázka č. 3: Rozvíjí vzdělávání potenciál zaměstnanců?

Hypotéza č. 3: Vzdělávání rozvíjí potenciál zaměstnanců.

Poslední stanovaná hypotéza byla na základě průzkumu potvrzena. Sledování potenciálu je pro organizaci velmi prospěšné, mít pracovníky, kteří mají potenciál být specialisty nebo vedoucími pracovníky je výhodné.

Po prvním vzdělávání se oblast zaměřená na množství detailních instrukcí k plnění úkolů dostala na hodnotu 6,3, poměrově byly výsledky následovné – 7 vynikajících hodnocení, 25 výborných, 25 dobrých a jeden přípustný. Po druhém vzdělávání se celkový průměr navýšil na 6,8 a to v poměru 9 vynikajících, 27 výborných, 20 dobrých výsledků a 1 přípustný. Listopadové vzdělávání vyžadovalo hodně přemýšlení a to se odrazilo na sníženém konečném výsledku 6,6. V průběhu tohoto vzdělávání bylo potřeba některé pracovníky detailněji instruovat, tak aby zvládli všechna připravená cvičení. Při prosincovém opakování již byla dosažena požadovaná hodnota. Schopnost rozlišit zásadní informace od méně zásadních byla na začátku autorkou ohodnocena poměrně vysokým průměrem 6,7. Většina pracovníků dosahovala vynikajících a výborných výsledků, 23 bylo dobrých výsledků a 3 přístupné. Po říjnovém vzdělávání

se do požadovaných výsledků dostalo 37 pracovníků. Celkový výsledek byl totožný s předešlým a další se navyšovaly o setinu jak v listopadu, tak v prosinci. Proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity zůstal v průměrném výsledku za všechny měsíce na hodnotě 6,7. Všechny oblasti potenciálu nedosáhli na požadovanou hodnotu, ale i tak je potvrzena hypotéza, že vzdělávání rozvíjí potenciál zaměstnanců. Prvotní výsledek byl 6,6 a na konci vzdělávání byl potenciál ohodnocen číslem 6,9.

Z výsledku je také patrné, že žádný vzdělávaný pracovník nemyl hodnocen nepřipustně. Což je velmi pozitivní, ale je to hodně ovlivněno tím, že jsou již stávajícími pracovníky, nejsou tedy neznámými a svoji práci ovládají, proto se organizace rozhodla do nich investovat a rozvíjet. Pozitivní bylo také zjištění, že i když komunikovali s interními i externími zákazníky pouze elektronicky, jejich komunikační schopnosti byly velmi dobře už od prvního vzdělávání, což byl dobrý předpoklad pro jejich budoucí požadovanou kompetenci.

Vzdělávání, které bylo zaměřeno na různá cvičení mělo hlavně za cíl odstranit vnitřní „strachy“ a obavy pracovníků s přímého telefonického kontaktu, kde je velmi důležité pracovat rychle, umět reagovat na požadavky zákazníků online, vést hovor tak, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Umět zvládat emoce zákazníka, ovládat asertivní komunikaci, držet se pracovních postupů, nenechat se zákazníkem na druhé straně sluchátka donutit k nestandardním situacím, umět pracovat s interním systémem, tak aby mohli během hovoru podávat správné informace a dohledat si ty potřebné. Myslet na dodržování určitého standardu kvality hovoru, kterým pracovník reprezentuje organizaci.

Tyto požadavky na pracovníka se stanou po delší praxi samozřejmostí, nicméně na začátku to může být stresující a proto je vhodné stejně jako v tomto případě na novou náplň pracovníka připravit. Výsledky vzdělávání ukázaly, že pracovníci jsou připraveni na svoji novou roli a mají představu, jak by měl hovor probíhat a jak zvládat i nepříjemné konfliktní situace a jak jim předcházet. Díky tomu, že pracovníci jsou připraveni vyřizovat požadavky také telefonicky, omezí se dlouhé dopisování se zákazníkem, který něčemu nerozumí a řešení jeho požadavku se tím nechtěně prodlužuje na několik dní, výhodou telefonického kontaktu je, že si společně

s pracovníkem nesrovnalosti mohou vysvětlit během jednoho telefonátu. Tímto bude práce efektivní, zákazník spokojenější, a když je spokojený zákazník je spokojená organizace, která vynakládá mnoho úsilí, aby získala zákazníka, proto jeho udržení šetří náklady celé organizace.

4.8 Závěry průzkumu

Cílem praktické části diplomové práce bylo vytvoření průzkumu, na základě kterého bude možné vyhodnotit, jak vzdělávání ovlivňuje pracovní výkon, pracovní, pracovní chování a potenciál zaměstnanců. Každá z výše uvedených oblastí přispívá k efektivnějšímu vykonávání stanovaných úkolů a požadavků na pracovníka organizace.

Před vzděláváním se pracovníci administrativního oddělení potýkali s nižší výkonností při řešení svých požadavků. Řešení zákaznických reklamací a dotazů vyřizovali prostřednictvím elektronické komunikace. Pro rychlejší vyřízení požadavku by bylo vhodnější interní i externí zákazníky obvolávat, ale pracovníci měli obavy s přímého telefonického kontaktu. Tento nový požadavek na pracovníky vyvolával negativní emoce a stres. V této situaci přišel podnět od vedoucího pracovníka, že by potřeboval zvýšit pracovní výkon svého oddělení a požádal o vzdělávání zaměřené na komunikační dovednosti, které pomůžou pracovníkům překonat obavy a zvýšit pracovní výkon. Riziko mohlo vzniknout v neochotě pracovníků vzdělávat se na činnost, které se obávají a tímto by veškerá práce lektorů byla zbytečná, taková situace, ale nevznikla.

Tým lektorů, který se skládá z pěti členů, vytvořili koncept vzdělávání pro tyto pracovníky a rozdělili si pracovní úkoly. Vznikly čtyři prezentace, které byly časově rozloženy do čtyř pracovních dní a navazovaly na sebe obsahovou částí. První vzdělávání bylo spíše teoretické, pracovníkům bylo vysvětleno, jak by měla probíhat komunikace, jaké jsou typy jednání, jak vést hovor a další podstatné informace. Druhá prezentace byla postavená na různých cvičeních, hrách a plnění úkolů, které souvisejí s tématem komunikace. Další prezentace byla již konkrétní a zaměřená na modelové situace, které pracovník musí řešit po telefonu. Probíhali poslechy hovorů a jejich

rozbor. Probíhala cvičení, kde pracovníci museli odbavit modelový hovor a najít si v jeho průběhu požadované informace v interním systému. První část poslední prezentace byla zaměřená na opakování důležitých bodů ze všech předchozích prezentací a druhá část pokračovala s modelových situacích. Vzdělávání probíhalo 4 měsíce vzhledem k velkému počtu pracovníků na daném oddělení. Pracovníci byli rozděleni do 5 skupin, dvě skupiny byly v počtu 11-ti pracovníků a další tři skupiny byly dvanácti členné. Všechny skupiny se během jednoho měsíce vystřídaly na jednodenním vzdělávání.

Průběžné výsledky vzdělávání byly autorkou zaznamenávány do hodnotícího formuláře. Vzdělávání mělo pozitivní dopad na výkon pracovníků už v průběhu vzdělávání, kdy dokázali na modelových situacích požadavky zákazníka odbavit mnohem rychleji než při elektronické komunikaci. Po ukončení vzdělávání se vrátili zpět na pracoviště, kde v tomto trendu pokračují.

Dříve si tito pracovníci vyřizovali pouze elektronickou komunikaci a když bylo něco potřeba obvolat, předávali požadavek na oddělení zákaznické linky, aby obvolali zákazníka s předem daným řešením, pokud se ale zákazníkovi řešení nelíbilo, opět se požadavek vracel na administrativní oddělení a celý proces se opakoval. V současné době se požadavky na vyřízení již nikam nepředávají, protože pracovníci jsou po vzdělávání zcela kompetentní vyřídit požadavek zákazníka na jednom oddělení.

Celkové hodnocení je pozitivní a splnilo očekávání všech zúčastněných. Díky vzdělávání zvedli pracovníci své výkony, vedoucí pracovník výkony svého oddělení. Lektoři odvedli dobrou práci a zákazníci mají své požadavky vyřešeny v kratší lhůtě. Další zlepšování pracovního výkonu daného oddělení je na zodpovědnosti vedoucího pracovníka, který by měl pravidelně poslouchat odchozí hovory svých zaměstnanců, hodnotit je a předávat zpětnou vazbu, tak aby každý pracovník věděl, kde má své slabiny a naopak, které hovory se mu povedly. Společně s pracovníky by si měli poslechnout vybrané hovory, udělat jejich rozbor, nastavit cíle a kontrolovat jejich plnění. Jde o další typ vzdělávání, kterým pracovníky může posouvat v jejich kvalitě a profesionálnímu jednání s klientem.

Velkým úspěchem jsou překonané obavy pracovníků z přímého telefonického kontaktu, po několika hovorech pracovníci ocenili výhodu rychlého vyřízení a méně odkládaných požadavků.

Příjemné hovory se staly motivací, ale hlavně, přímý kontakt se zákazníky vede pracovníky k větší zodpovědnosti za správnost podávaných informací, což je velká přidaná hodnota, která se stala tzv. „vedlejším produktem“, který původně nebyl zamýšlen a přesto má velkou přidanou hodnotu. Dříve pracovníci administrativního oddělení svoji zodpovědnost za nesprávné informace přehodili na pracovníky se zákaznické linky, kteří pak museli řešit nepříjemné rozhovory se zákazníky. Od té doby, co si požadavky zpracovávají od samého začátku, až do konce sami, snížila se chybovost.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala tématu vzdělávání zaměstnanců a jejich profesnímu rozvoji. Práce byla rozdělena na část teoretickou, na kterou volně navazovala část praktická. **Cílem diplomové práce bylo zjistit, jestli se investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců odráží na jejich pracovním výkonu.** V teoretické části se autorka věnovala tématu vzdělávání a pomocí odborné literatury popsala, jak by mělo probíhat další vzdělávání zaměstnanců a jejich profesní rozvoj, aby organizace dosahovala stanovených cílů, měla konkurenční výhodu a spokojené zaměstnance i zákazníky. Oblast vzdělávání se rozvíjí vysokým tempem, každým rokem přibývají nové moderní techniky vzdělávání, a tak co je dnes popsáno v teoretické části nemusí do budoucna zcela platit. Pokud ale organizace budou investovat do lidských zdrojů, budou pravidelně a správně vzdělávat své zaměstnance, budou mít v konkurenčním prostředí vždy výhodu.

V navazující praktické části diplomové práce autorka sestavila průzkumné šetření, na základě hodnotícího formuláře, kde sledovala oblasti, pomocí kterých zjišťovala, jak ovlivňuje vzdělávání v úspěšné organizaci pracovní výkon. Všechny podrobné výsledky jsou zaznamenány v podkapitole – výsledky průzkumu.

Hlavním zjištěním bylo potvrzení, že vzdělávání má pozitivní vliv na pracovní výkon. Mimo průzkumné šetření se autorka dotazovala, jakou jinou cestou kromě vzdělávání, jsou pracovníci motivováni k větším výkonům. Motivaci k větším pracovním výkonům poskytují nastavené finanční i nefinanční prostředky. Finanční část je rozdělena za základní, fixní složku a ovlivnitelnou část variabilní složky. Mezi další výhody pro pracovníka patří možnost čerpání zaměstnaneckých slev, využití relax zóny v době přestávek, kde si pracovníci mohou zahrát kulečnick, šipky, stolní fotbal a další aktivity. **Velkou výhodou organizace je, že je finančně silná a stabilní,** vytváří pocit jistoty a bezpečí.

Autorka při zpracovávání praktické části vnímala organizaci jako zaměstnavatele, který o své pracovníky pečuje, vytváří jim příjemné moderní pracovní prostředí, vzdělává je a myslí na ně i při mimopracovních aktivitách. Tento postoj zaměstnavatele

vytváří loajalitu a spokojenost v řadách pracovníků, vytvářejí se dobré pracovní vztahy, pracuje se v dobré atmosféře a vznikají i bližší kamarádské vztahy.

Firemní politiku organizace hodnotí autorka velmi kladně. K dobrému hodnocení přispívá i fakt, že vedoucí pracovníci si umí vytvořit vhodnou potřebu vzdělávání, která ovlivní kvalitativní růst celého oddělení a zajistit si potřebnou podporu lektorů. Tento **proaktivní přístup manažerů v organizaci jí posouvají v úspěchu a jsou další výhodou**, kterou autorka zaznamenala, protože kdyby tento přístup organizace u svých pracovníků neměla, jen těžko by mohla několikrát do roka kupovat menší neúspěšné společnosti a hladce si je zařazovat do svého portfolia.

Zaměstnanci této organizace musí být flexibilní a musí umět rychle vstřebávat všechny nové procesy, které se pojí s akvizicí jiných společností. To, že si organizace může dovolit nakupovat méně úspěšné konkurenty je veliký úspěch, ale nevýhodou těchto akvizičních aktivit je to, že vzdělávání funguje ve většině případů reaktivně. Zaměstnanci se učí novým postupům jiné společnosti až po jejím nakoupení.

Tato akviziční strategie společnosti posouvá vzdělávání na úroveň - doplňování potřebných znalostí, což je samozřejmě také rozvoj zaměstnanců, ale je to nutná investice, která souvisí s nákupem a neposouvá pracovníky v oblastech, které by mohli využít mimo jejich pracovní pozici. Rok 2016 pro organizaci nebude jiná, již teď jsou naplánované další akvizice a nárůst zákazníků na jeden milion, což je nárůst o cca 300 000 zákazníků.

Nevýhoda pro vzdělávání a rozvoj pracovníků autorka vnímá v příliš rychlém růstu společnosti. Aby vzdělávání plnilo požadovaný účel a nebylo pouze nástrojem pro doplňování aktuálních, nutných informací, musela by se organizace soustředit na dobrou stabilizaci aktuálního stavu po každé akvizici, ale bylo by to na úkor růstu a v okamžiku, kdy přijde možnost koupit si větší počet zákazníků, tak čekání na stabilizaci jde stranou. Vzdělávání je v tomto směru chápáno spíše jako aktivita, která brzdí a zdržuje.

Návrh na optimalizaci vidí autorka v excelentním využívání všech dostupných kapacit v rámci organizace i mimo ní. Když dochází k akvizicím, tak jsou hromadně

propouštění zaměstnanci neúspěšné společnosti. Pokud by organizace dokázala využít jejich zkušeností a zařadit je na správná pracovní místa, mohli by výrazně přispět k hladkému sloučení obou společností a vznikl by větší prostor pro další vzdělávání. Zatím je situace taková, že pokud se vedení organizace rozhodne někoho přijmout je velmi pečlivě sledován a stává se tak v jednotkách případů. Není to žádným standardem, spíše naopak.

Důvodem je strach poskytnout zaměstnancům konkurenční společnosti know-how, které by novou prací v organizaci získali. Výběr pracovníků je obecně v organizaci zaměřen na pracovníky, kteří nepracovali u méně úspěšných konkurentů, nebo naopak na zaměstnance, kteří pracovali u dominantních dodavatelů a mohli by svými zkušenostmi a nápady organizaci obohatit. Častěji ale organizace do svých řad přijímá kvalitní zaměstnance, kteří s odvětvím energetiky příliš do styku nepřišli.

Vstupní vzdělávání je na poměrně vysoké úrovni a za necelý měsíc jsou neznalí pracovníci připraveni zařadit se na svá pracovní místa. Potvrzení, že jsou připraveni, zaručuje závěrečný test, který prověří všechny znalosti pracovníka a po úspěšném zakončení získává nový pracovník certifikát a práci na hlavní pracovní poměr. Pokud závěrečný test po vstupním vzdělávání pracovník nezvládne, jsou mu proplaceny všechny dny vzdělávání, ale nestane se součástí žádného týmu v organizaci.

Autorka se domnívá, že cíl diplomové práce byl splněn, investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se pozitivně odvíjejí na jejich pracovním výkonu. Přínosem diplomové práce je také komplexní a ucelený pohled na aktuální téma vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců v kontextu s jinými prioritami. Autorka popsala výhody a přínosy vzdělávání, ale také nevýhody, v případě, že není zvoleno ve správný čas a pro správné pracovníky. Autorka navrhla možnou optimalizaci, pro konkrétní organizaci, která díky rychlému růstu nemá moc prostoru vzdělávat a rozvíjet pracovníky v oblastech, které by je mohli posunout v hierarchii společnosti. V tomto konkrétním případě se jedná o nějaké časové období, kdy je prioritou nakupovat, dokud je co, než se trh stabilizuje a rozdělí mezi ty nejúspěšnější. Poté vznikne zase prostor věnovat veškerý čas a investice do stabilizace organizace a k tomuto kroku může dopomoci kvalitní a cílené vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEERMANN, S. a SCHUBACH, M. *Hry na semináře a workshopy: 66 kreativních her*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2964-0.
- BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. 978-80-7367-930-9.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BRENNER, D. a BRENNER, F. *Poznejte své silné a slabé stránky: Základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80247-2691-5.
- BIRCH, P. *Koučování*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN: 80-251-0581-4.
- DAŇKOVÁ, M. *Koučování: Kdy, jak a proč..* 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4121-5
- EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- GEROPP, B. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-53337-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-851-6.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie: Přehled základních oborů*. 1. vyd. Praha: Triton, 2011. ISBN 978-80-7387-443-8.
- NOVÁK, T. *Testy osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN:80-247-0145-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem: Praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. IBSN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

KIRKPARTICK'S LEARNING AND TRADING EVALUATION THEORY.

Dostupný z: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu	28
Obrázek 2: Školící místnost	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kirkpatrickový čtyřúrovňový model	26
Tabulka 2: Hodnotící stupnice – schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů.....	39
Tabulka 3: Hodnotící stupnice – motivace	39
Tabulka 4: Hodnotící stupnice – orientace v dané problematice a postupech.....	40
Tabulka 5: Hodnotící stupnice – komunikační schopnosti	40
Tabulka 6: Hodnotící stupnice - schopnost spolupráce s ostatními kolegy	41
Tabulka 7: Hodnotící stupnice - dodržování docházky, přestávek	41
Tabulka 8: Hodnotící stupnice - přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly	42
Tabulka 9: Hodnotící stupnice - množství detailních instrukcí k plnění úkolů	42
Tabulka 10: Hodnotící stupnice - schopnost rozlišit zásadní informace	43
Tabulka 11: Hodnotící stupnice - proaktivní přístup a zájem o rozvojové aktivity .	43
Tabulka 12: Hodnotící formulář - výsledky hodnocení září	44

Tabulka 13: Výsledky hodnocení září	46
Tabulka 14: Hodnotící formulář - výsledky hodnocení říjen	47
Tabulka 15: Výsledky hodnocení říjen.....	49
Tabulka 16: Hodnotící formulář - výsledky hodnocení listopad	50
Tabulka 17: Výsledky hodnocení listopad	52
Tabulka 18: Hodnotící formulář - výsledky hodnocení prosinec	53
Tabulka 19: Výsledky hodnocení prosinec.....	55

Seznam grafů

Graf 1: Hodnotící graf – výsledky hodnocení září	45
Graf 2: Hodnotící graf – výsledky hodnocení říjen	48
Graf 3: Hodnotící graf – výsledky hodnocení listopad	51
Graf 4: Hodnotící graf – výsledky hodnocení prosinec	54

SEZNAM PŘÍLOH

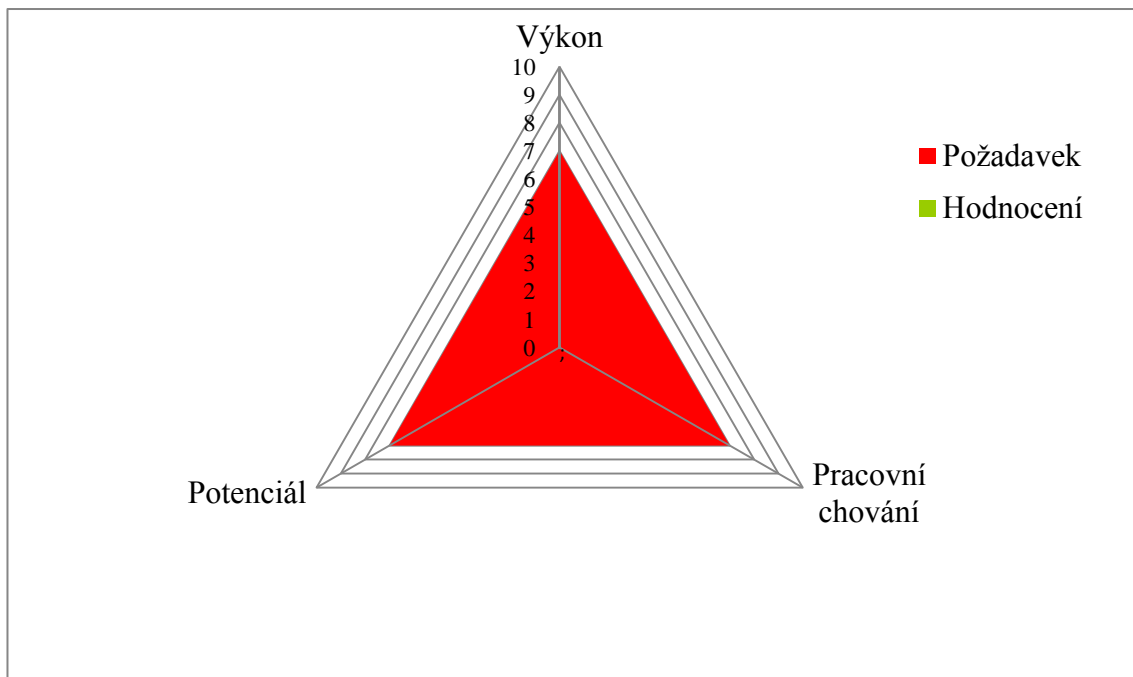
Příloha A – Hodnotící formulářI

Příloha B – Hodnotící graf II

Příloha A – Hodnoticí formulář

Hodnocený	<input type="text"/>
Hodnocené období	<input type="text"/>
Hodnotitel	<input type="text"/>
Oblast / položka	Hodnocení Požadavek
Výkon	7
<i>Schopnost plnění úkolů dle zadaných pokynů</i>	<input type="text"/>
<i>Motivace (pozitivní a otevřený přístup)</i>	<input type="text"/>
<i>Orientace v dané problematice a pracovních postupech</i>	<input type="text"/>
<i>Komunikativní schopnosti</i>	<input type="text"/>
Pracovní chování	7
<i>Schopnost spolupráce s ostatními kolegy</i>	<input type="text"/>
<i>Dodržování docházky, přestávek, ...</i>	<input type="text"/>
<i>Přijímání zpětné vazby, kritiky a pochvaly</i>	<input type="text"/>
Potenciál	7
<i>Množství detailních instrukcí k plnění zadaných úkolů</i>	<input type="text"/>
<i>Schopnost rozlišovat zásadní informace od podružných</i>	<input type="text"/>
<i>Proaktivní přístup a zájem o seberozvojové aktivity</i>	<input type="text"/>
SOUHRN	<input type="text"/>

Příloha B – Hodnoticí graf



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Kettner

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Ladislav Kožíšek