

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Miloš Novotný

Firemní vzdělávání z pohledu psychologie práce

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Milan Demjanenko

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Miloš Novotný

**Corporate education from the perspective of
psychology work**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Milan Demjanenko

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 2. 3. 2016

Miloš Novotný

Poděkování

Děkuji PhDr. Milanovi Demjanenkovi za odborné vedení, podporu a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou firemního vzdělávání z pohledu psychologie práce. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje v současné organizační praxi představují zpravidla to nejcennější, s čím organizace fakticky disponuje, je pozornost v diplomové práci zaměřena právě na firemní vzdělávání lidských zdrojů a na související personální aktivity, jež jsou s firemním vzděláváním úzce spojeny. Cílem diplomové práce je především zjistit, jaký přínos pro organizaci firemní vzdělávání zaměstnanců představuje, jaké přístupy k firemnímu vzdělávání je dobré preferovat a jak velký podíl na prosperitě organizace může firemní vzdělávání mít.

Klíčová slova

Firemní vzdělávání, lidské zdroje, liniový management, organizace, organizační cíle, personální útvar, prosperita, vzdělávání.

Annotation

This thesis deals with the issue of business education from the perspective of psychology work. Given that human resources in the current organizational practice usually represent the most valuable asset to the organization actually possesses the attention in this thesis was focused on the corporate human resources training and related personnel activities, which are closely related corporate training. The aim of this thesis is to find out what contribution to the organization of corporate training of employees represents what approaches to corporate training is good to prefer and how much of the prosperity of the organization can have a company training.

Keywords

Corporate training, education, human resources, line management, organization, organizational goals, personnel department, prosperity.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	10
2 PSYCHOLOGIE PRÁCE V PROCESECH PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU.....	13
3 METODY PSYCHOLOGIE PRÁCE A ŘÍZENÍ.....	22
4 CÍLE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
5 VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
6 SYSTEMATICKÉ FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	40
7 HODNOCENÍ EFEKTIVITY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	45
8 UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	50
9 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	54
10 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ.....	61
11 INVESTICE DO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ – ZÁKLAD PROSPERITY ORGANIZACE.....	67
ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	73

ÚVOD

Lidské zdroje v organizaci představují v současné době zásadní faktor, který (spolu)rozhoduje o tom, zda bude organizace z dlouhodobého hlediska konkurenceschopná a zisková či nikoliv. Jsou to tedy právě lidé v organizaci, jejichž význam permanentně stoupá, a to na úkor jiných zdrojů (materiálních, finančních či informačních).

Management organizace musí umět zmíněné zdroje využít, aplikovat a vzájemně sladit, nicméně specifickou pozornost vyžadují právě zdroje lidské, neboť zaměstnanci organizace fakticky uvádějí do pohybu ostatní zdroje a do jisté míry determinují i jejich využívání.

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. Lidé zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.¹

Aby ovšem lidské zdroje v organizaci skutečně plnily ony pozitivní funkce, je nutné s nimi v organizaci relevantně pracovat a řídit, přičemž přirozenou součástí aktivit v organizaci musí ve vztahu k řízení lidských zdrojů patřit i adekvátní firemní vzdělávání.

Jen vzdělaní zaměstnanci jsou totiž produktivní, flexibilní a loajální k organizaci, kdy efektivně fungující vzdělávací systém v organizaci je v konečném důsledku prospěšný nejen pro organizaci jako celek, ale rovněž pro jednotlivé zaměstnance organizace.

S ohledem na aktuálnost problematiky firemního vzdělávání a jeho faktických dopadů do organizační praxe bylo jako téma předmětné diplomové práce vybráno právě firemní vzdělávání z pohledu psychologie práce.

Úvodní část diplomové práce se bude zabývat teoretickými aspekty firemního vzdělávání z hlediska psychologie práce. Nejprve tedy budou uvedeny vybrané primární pojmy, následně bude pozornost věnována psychologii práce v procesech personálního managementu a metodám psychologie práce a řízení. Obsahem

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 14. ISBN 80-7261-033-3.

diplomové práce bude také analýza cílů firemního vzdělávání a obecně vývoj přístupů k problematice firemního vzdělávání.

Další část diplomové práce se pak již bude věnovat praktickým aspektům firemního vzdělávání – tedy nejen problematice systematického firemního vzdělávání, ale rovněž hodnocení efektivity firemního vzdělávání. V tomto směru bude nezbytné poukázat na koncepci učící se organizace a zmínit se o významu motivace zaměstnanců v oblasti relevantního řízení lidských zdrojů a jejich vzdělávání. V závěru diplomové práce pak bude pozornost věnována řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, poukázáno bude rovněž na význam investice do vzdělávání zaměstnanců jakožto základu prosperity organizace.

Cílem diplomové práce bude především zjistit, jaký přínos pro organizaci firemní vzdělávání zaměstnanců představuje, jaké přístupy k firemnímu vzdělávání je dobré preferovat a jak velký podíl na prosperitě organizace může firemní vzdělávání mít.

Primární metoda, aplikovaná v rámci zpracování předmětné diplomové práce, bude metoda komparativní, která je s ohledem na předmět zájmu diplomové práce a s ohledem formulovaný cíl práce metodou pravděpodobně nejvhodnější. Komparativní metoda totiž dovoluje komparovat názory a poznatky vybraných odborníků na problematiku firemního vzdělávání z pohledu psychologie práce, nadto je možné tyto názory a poznatky porovnávat se zkušenostmi a poznatky autora této diplomové práce.

Vedle metody komparativní bude při vypracování předmětné diplomové práce aplikována rovněž metoda deskriptivní a metoda analogie, spočívající v hledání zákonitostí, určitých pravidelností a jednotvárnosti různých jevů, kdy metoda analogie následně umožňuje přiblížení či přechod z jednoho jevu na druhý a rovněž v navazování z části na celek.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Psychologie práce je teoretickou i prakticky aplikovatelnou vědou, jež se primárně zabývá studiem psychických specifik, podmínek a vztahů v oblasti pracovní činnosti člověka v určitém konkrétním pracovním prostředí.

Z hlediska teoretického tvoří psychologie práce soustavu poznatků získaných zkoumáním zákonitostí, kterými lidská psychika řídí pracovní činnost. Z hlediska praktického představuje tato disciplína soubor poznatků, významných pro úpravu pracovních postupů, objektivních vnějších i společenských podmínek práce, řízení a organizace práce.²

Psychologie práce, označovaná někdy též jako ekonomická psychologie, má svou tradici, přičemž se dělí na jednotlivé dílčí obory (například lze v tomto směru rozlišovat inženýrskou psychologii, sociální psychologii či psychologii organizace a řízení).

Firemní vzdělávání představuje personální činnost, jež zahrnuje celou řadu aktivit. Firemní vzdělávání úzce souvisí s výcvikem a rozvojem pracovníků a s formováním jejich pracovních schopností a osobnosti. Firemní vzdělávání jakožto široce koncipovaná personální činnost má být v ideálním případě propojena s ostatními personálními činnostmi v organizaci.

Manažerská literatura standardně uvádí celou řadu primárních cílů, ke kterým má vzdělávání v organizaci směřovat, respektive kterých má dosáhnout. Nicméně lze důvodně konstatovat, že vzdělávání pracovníků v organizaci znamená investici do lidských zdrojů, přičemž je nutné, aby se tato investice organizaci vyplatila. Jen tak lze hovořit o efektivním vzdělávacím systému v organizaci.

Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- 1) rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- 2) pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojena z vnitřních zdrojů;

² KOHOUTEK, R. a J. ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000, s. 7. ISBN 80-214-1552-5.

- 3) snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.³

Systém vzdělávání pracovníků v organizaci je do jisté míry vždy specifický, neboť vyplývá z konkrétních podmínek a vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících příslušnou organizaci. Důležité stran systému vzdělávání pracovníků v organizaci tak není jen předmět činnosti organizace, ale také úroveň vyspělosti firemní kultury, míra identifikace zaměstnanců s organizací, formulované poslání organizace či vytýčené organizační cíle.

Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Intenzita a šíře záběru vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a personální strategii organizace. Vzdělávání pracovníků v organizaci se přitom zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu.⁴

Plánování osobního rozvoje poměrně úzce souvisí se systémem vzdělávání v příslušné organizaci. Jeho základním cílem je poskytnout pracovníkům potřebné znalosti a umožnit osvojení vybraných dovedností tak, aby došlo k rozvoji jejich kariéry v organizaci.

Plánování osobního rozvoje by mělo korespondovat s firemním vzděláváním, s jeho strategií a vytýčenými cíli. Důležitá je kooperace mezi vedením organizace, liniíovými manažery a samotnými zaměstnanci. Plán osobního rozvoje musí reflektovat to, co zaměstnanci navrhují stran svého dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci příslušné organizace.

Prostředí firemního vzdělávání je směrodatné v oblasti vzdělávání v organizaci, přičemž důležitou roli sehrávají podmínky vnějšího i vnitřního prostředí každé jednotlivé organizace.

V podstatě každá organizace se snaží přetrvat v prostředí, udržet se v něm, přičemž toto prostředí neurčuje jenom vzdělávací potřeby, ale také cíl a design

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 491. ISBN 80-247-0469-2.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 243. ISBN 80-7261-033-3.

příslušné organizace. Charakter vnějšího i vnitřního prostředí firmy ovlivňuje i podobu strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků dané firmy.⁵

Je zřejmé, že činnost organizace je modifikována vnějšími faktory, tedy tím, co se odehrává ve vnějším prostředí.

Vnější vlivy pak mohou nikoliv zanedbatelným způsobem ovlivňovat i konkrétní vzdělávací potřeby v organizaci, potažmo pak i celkovou podobu firemního vzdělávání v dané organizaci.

Do vnitřního prostředí firmy spadají veškeré interní procesy dané firmy, jejich podmínky a rovněž prostředky jejich fungování. Pokud jde o firemní vzdělávání, existují dvě základní východiska pro jeho efektivní fungování ve firemním prostředí. Obecně to jsou:

- 1) existence a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků, včetně návaznosti na další kroky (tvorba koncepce vzdělávání, systému či plánu vzdělávání zaměstnanců);
- 2) vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.⁶

Lze důvodně konstatovat, že s problematikou firemního vzdělávání z pohledu psychologie práce v zásadě existuje značné (a do jisté míry snaž až neomezené) množství základních pojmů a termínů, které s danou problematikou poměrně úzce souvisejí.

Limity předmětné diplomové práce a také formulovaný cíl práce ovšem nedovolují věnovat se oněm základním pojmům intenzivněji, než je skutečně nutné.

Zmíněné primární pojmy lze tak interpretovat jako ty skutečně základní, přičemž pozornost bude v další části diplomové práce nezbytné věnovat již konkrétním teoretickým aspektům, jež s problematikou firemního vzdělávání z pohledu psychologie práce souvisejí.

⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁶ Tamtéž, s. 27.

2 PSYCHOLOGIE PRÁCE V PROCESECH PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Význam psychologie jako vědy se v současné postmoderní společnosti obecně zvyšuje a platí to rovněž pro takzvanou manažerskou psychologii, jež se primárně zabývá osobností a činnostmi zaměstnanců organizace i jejího managementu. Platí přitom, že stejně jako se zvyšuje neustále význam lidských zdrojů pro organizace, zvyšuje se rovněž význam (manažerské) psychologie.

Vklad manažerské psychologie do řízení je určován několika skutečnostmi, jimiž jsou:

- 1) vykonavatelem řídicí funkce a nositelem řídicí profese je řídicí pracovník-manažer;
- 2) objektem řídicí činnosti jsou zaměstnanci organizovaní v pracovních skupinách;
- 3) při výkonu řídicí funkce trvale dochází ke složité interakci manažera s jednotlivými pracovníky, jejímž cílem je zajistit vzájemnou koordinaci a kooperaci mezi nimi;
- 4) významným prvkem managementu je řídicí rozhodování;
- 5) řídicí činnost je svou podstatou zaměřena na pracovníky, na organizovanou pracovní skupinu.⁷

Existují propočty, že značné množství českých absolventů oboru psychologie nakonec končí v organizační praxi a využívají své psychologické poznatky v oblasti personálního managementu. Mnohé firmy si navíc již dávno uvědomily, že přítomnost psychologa v organizace je nutná k tomu, aby s lidskými zdroji bylo pracováno adekvátně a systematicky s přihlédnutím k oprávněným zájmům zaměstnanců a spravedlivým požadavkům organizace jako celku.

Pracuje-li psycholog v organizaci v oblasti personálního managementu, měl by v zásadě dodržovat tři primární zásady, aby jeho práce byla skutečně ve prospěch zaměstnanců i organizace. V případě, že dojde k ignorování některé

⁷ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 14, 15. ISBN 80-7261-064-3.

ze tří zásad, může být působení psychologa (a obecně psychologie) v personálním managementu spíše škodlivé.

Mezi ony tři základní zásady tedy patří:

- 1) multidisciplinarita – psycholog musí umět vnímat odlišné perspektivy lidí, kteří hodnotí tytéž jevy z jiného úhlu pohledu. Psycholog se neobejde bez vnímání perspektivy ekonomie, managementu, potřebuje se umět naladit na vnímání technicky orientovaných lidí;
- 2) partnerství – psycholog, který působí v organizaci, by měl být svým spolupracovníkům a těm, na které má působit, vždycky a zásadně rovnocenným partnerem;
- 3) srozumitelnost – v komunikaci s klienty se psycholog musí snažit omezit odbornou terminologií, zejména se vyhýbat využívání klinických kategorií, které mohou mít v běžném jazyce jiné konotace.⁸

V souvislosti s psychologí práce v procesech personálního managementu lze konstatovat, že poznatky psychologie mají zásadní dopady na produktivitu a rozhodování zaměstnanců v organizaci, tudíž psychologie práce má bezesporu své relevantní místo v jednotlivých procesech personálního managementu bez ohledu na to, zda se jedná o organizaci soukromého sektoru či o organizaci z privátního sektoru. Specifickou součástí psychologie práce je psychologie řízení jakožto aplikovaná psychologická disciplína, jež se orientuje na management ve smyslu (podnikového, organizačního, firemního) řízení.

Psychologie řízení jako zvláštní součást psychologie práce se promítá v jednotlivých procesech personálního managementu, nadto lze navíc konstatovat, že předmětem zájmu psychologie řízení jsou nejen teoretické, ale rovněž praktické problémy managementu.

Poznatky psychologie řízení jsou široce využívány v praxi managementu a personálního managementu. Psychologie řízení se věnuje studiu osobnosti manažera a jeho sociální role, zabývá se problematikou stylů řízení, pracovní skupinou a tvorbou týmu, předmětem zájmu jsou psychologické otázky plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí a rolí.⁹

⁸ KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 9. ISBN 978-80-210-6384-6.

⁹ KOHOUTEK, R. a J. ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000, s. 76. ISBN 80-214-1552-5.

Personální management klade důraz na lidské zdroje v organizaci, což ostatně souvisí s koncepcí řízení lidských zdrojů.

S ohledem na globalizovanou konkurenci a zvyšující se tlak na prosperitu organizací ze strany vlastníků logicky stoupá požadavek na maximálně možnou produktivitu zaměstnanců organizací. Každá produktivita má ovšem své logické limity, které musí management akceptovat.

Nicméně organizační praxe zcela jasně ukazuje, že jen velmi málo organizací má skutečně své systémy a procesy nastaveny tak, že její zaměstnanci pracují v maximálně možné produktivitě. Častější jsou spíše situace, kdy limity v produktivitě existují, avšak není možné je využít. To je přitom možné toliko tehdy, je-li s lidskými zdroji v organizaci systematicky a efektivně pracováno, což souvisí i s tím, zda jsou aplikovány poznatky psychologie práce v podmínkách personálního managementu příslušné organizace.

Současná doba je typická tlakem na výkon. Podniky a organizace preferují zaměstnávání takových pracovníků, kteří přímo přinesou požadované výsledky. Organizační struktury se zjednodušují a zplošťují. Doba přelomu tisíciletí, kdy lidské zdroje byly bobtnající částí organizace a kdy na každých 50-100 pracovníků připadal jeden zaměstnanec lidských zdrojů, zdá se skončila. Ve většině organizací je tento poměr poloviční nebo i nižší. Přesto může mít uplatnění psychologa skvělou přidanou hodnotu.¹⁰

Stran vztahu psychologie práce a personálního managementu v podmínkách současných organizací tak lze uvést, že psychologické poznatky je možné relevantně aplikovat v celé řadě personálních oblastí a aktivit, zejména pak v oblasti diagnostiky organizace a nastavení systémů, dále v oblasti náboru a výběru zaměstnanců či v oblasti řízení rozvoje zaměstnanců.

Významná je pak rovněž poradenská činnost, kdy psycholog pomáhá manažerovi v situacích, kdy je nutné například propustit zaměstnance, provést reorganizaci či řešit konflikty na pracovišti.

Personální management je takovou oblastí řízení, jež se zabývá pracovníky, tedy lidskými zdroji v organizaci. Měl by směřovat k tomu, aby mohli být pracovníci organizace využíváni ve prospěch organizace s přihlédnutím k oprávněným zájmům zaměstnanců.

¹⁰ KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 15. ISBN 978-80-210-6384-6.

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikace s cíli organizace. Systém práce s lidmi musí zahrnovat všechny souvislosti jejich pracovní činnosti.¹¹

Je zřejmé, že řízení lidí v organizaci by bylo podstatně jednodušší, kdyby všichni lidé byli stejní.

Avšak vzhledem k tomu, že lidé pocházejí z odlišného prostředí, byli různě vychovávaní a různou měrou na ně působil proces socializace, jsou lidé jedineční, s čímž musí počítat manažerská věda.

A právě s ohledem na specifika každého jedince, kdy každý člověk v organizaci má v zásadě jiné způsobilosti, očekávání, potřeby, hodnoty i osobní plány, je aplikace psychologických poznatků v oblasti personálního managementu důvodná.

Psychologie práce se fakticky uplatňuje (respektive může uplatňovat) ve všech nejdůležitějších procesech personálního managementu – zejména se tedy jedná o oblast motivace a stimulace pracovníků, nábor a výběr pracovníků, řízení adaptace pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků a plánování jejich osobního rozvoje.

Pochopitelně se pak psychologie práce aplikuje rovněž v oblasti pracovních podmínek a péče o zaměstnance, což s problematikou personálního managementu rovněž úzce souvisí.

Důležité postavení pak zaujímá psychologie práce z hlediska personálního poradenství, které se ve světle současné dynamiky společenských změn jeví pro organizace jako velmi důležité, má-li být organizace dlouhodobě zisková a mít stabilní místo na příslušném trhu.

Nábor a výběr jsou klíčové činnosti, jejichž kvalita rozhoduje o tom, jak bude organizace vypadat. Zatímco pod slovem „nábor“ rozumíme obecné stanovení pravidel a postupů pro získávání lidí do organizace, „výběr“ znamená především konkrétní rozhodování se pro jednotlivé adepty. Pro psychologa je tato činnost vstupní branou do oblasti lidských zdrojů, kde může uplatnit mnoho svých znalostí a zkušeností,

¹¹ KOCIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 9. ISBN 978-80-247-2497-3.

a to jednak v oblasti psychodiagnostiky, jednak v schopnosti kvalitního pozorování a uplatnění klinických metod.¹²

Rovněž z hlediska rozvoje zaměstnanců v organizaci představuje psychologie práce a řízení důležitou část v procesu personálního managementu.

Permanentní změny ve vnějším prostředí organizace, intenzivní rozvoj informačních a komunikačních technologií, nové produkční postupy a změny v sociální oblasti jednotlivě i v souhrnu představují výzvu pro relevantní adaptaci, a to nejen organizace jako celku, ale i jednotlivých zaměstnanců organizace.

Poznatky a relevantní postupy psychologie práce se pak v uvedeném směru jeví jako žádoucí či dokonce nutné, má-li onen proces adaptace proběhnout relativně snadno a bez komplikací.

Strategický pohled na rozvoj lidí ve firmě nutně znamená jeho provázanost s dalšími činnostmi:

- 1) formulace strategie společnosti – strategie předpokládá, že budeme mít zdroje pro její naplnění. A kompetentní lidé jsou tím nejzásadnějším předpokladem;
- 2) nábor pracovníků – než složitě rozvíjet schopnosti, které v organizaci nemáme, je lepší již přijímat lidi, kteří minimálně mají adekvátní předpoklady;
- 3) hodnocení pracovníků – právě zde nejčastěji dochází k formulaci rozvojových potřeb, a to v dialogu každého pracovníka a jeho nadřízeného.¹³

Psychologie práce intenzivně sleduje flexibilitu změn v oblasti práce a obecně také v rozvoji lidí v příslušné organizaci. Místo vizí je pak u běžného pracovníka kladen důraz na každodenní operativu (a rutinu) a na dosahování požadovaného výkonu pod pohrůžkou sankcí ve formě nepřiznání odměn, snížení osobního ohodnocení nebo jiných forem sankcí v oblasti odměňování.

Tento stav negativně poznamenává motivaci pracovníků, citlivost na organizační změny či uvědomění si významu osobního rozvoje. Úkolem psychologie práce v této oblasti je právě identifikovat nové trendy v rozvoji a uvědomit o nich management organizací i jednotlivé zaměstnance organizace.

Současnost a budoucnost v oblasti rozvoje bude ve znamení následujících trendů:

- 1) od učení dovedností k vytvoření řešení;

¹² KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 56. ISBN 978-80-210-6384-6.

¹³ Tamtéž, s. 69.

- 2) elektronizace a virtualizace;
- 3) důraz na individuální iniciativu každého;
- 4) od plošnosti k výběrovosti – ústup od takzvaných katalogových kursů;
- 5) důraz na zkušenosti místo znalosti.¹⁴

Lze důvodně konstatovat, že stran psychologie práce v procesech personálního managementu je právě problematika dodržení a aplikace zásad efektivního rozvoje pracovníků to nejdůležitější aktivitou psychologů v organizaci a v oblasti lidských zdrojů.

S efektivním rozvojem lidských zdrojů pak úzce souvisí i problematika firemního vzdělávání, o čemž bude pojednáno v další části této diplomové práce.

Předpokladem stability současných organizací je právě eliminace fluktuace pracovníků. Pochopitelně nelze fluktuaci zcela zabránit, nicméně platí, že je-li s lidskými zdroji v organizaci systematicky a racionálně pracováno, lidé nemají důvod z organizace odcházet.

Fluktuace obecně představuje značné finanční náklady pro každou organizaci, tudíž dosažení co nejnižší míry fluktuace pochopitelně představuje pro organizaci úsporu finančních prostředků, které je možné následně investovat do dalšího rozvoje lidských zdrojů v organizaci.

Správná interpretace zásad psychologie učení a uvědomění si jednotlivých principů, z nichž současná psychologie práce standardně vychází, dovoluje v organizační praxi efektivní řízení rozvoje pracovníků k prospěchu samotných pracovníků i organizace jako celku.

Význam psychologie práce pak v organizační praxi roste zejména v jedné konkrétní oblasti, a sice v oblasti personálního poradenství. To může být poskytováno jak zevnitř organizace (pak se jedná o takzvané interní poradenství), tak zvnějšku (takzvané externí poradenství).

Poradenství je chápáno jako specifická odborná služba. V tomto pojetí je kladen důraz na řadu charakteristik, kterými se musí poradenství vyznačovat. Jedná se o smluvně zajišťovanou a poskytovanou poradenskou službu organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem

¹⁴ KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 98. ISBN 978-80-210-6384-6.

pomáhají organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení problémů a pomáhají, jsou-li o to požádáni, při implementaci řešení.¹⁵

Je nutné podotknout, že z pohledu poradenské psychologie není firemní oblast oním primárním předmětem zájmu, nicméně z pohledu manažerské vědy je přínos poradenské psychologie zřetelný.

Práce představuje v současné době pro většinu lidí přirozenou součást jejich života, díky odměně za vykonanou práci mohou lidé uspokojovat své primární i sekundární potřeby, práce formuje hodnoty lidí, zasahuje do osobního i rodinného života zaměstnanců, má vliv na motivaci, spokojenost a osobnostní rozpoložení každého jednotlivého zaměstnance.

Všechny uvedené aspekty (kdy se jedná toliko o výčet demonstrativní) si uvědomuje psychologie práce i poradenská psychologie, přičemž z nich rovněž vychází (respektive by měla vycházet) personální práce v každé jednotlivé organizaci.

V rámci organizace má psycholog podstatně lepší znalost prostředí a problémů svých klientů než poradenský psycholog odjinud. Zná organizační kulturu, často i důležité aktéry a vztahy mezi nimi, je mu zřejmá povaha práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Zároveň ale musí dbát na to, aby sám nebyl aktérem, který poradensky vstupuje do vztahů, na nichž je pracovně či jinak závislý. Nemusí mít vždy patřičný odstup a jeho práce může být omezena pouze na kontext, který je v souladu s uvedenými zájmy organizace.¹⁶

Poradenská psychologie může v rámci procesů personálního managementu korigovat produktivitu zaměstnanců organizace pozitivním směrem, rovněž může efektivně pracovat se zaměstnanci tak, aby došlo k intenzivnější míře identifikace s cíli organizace i s tím, co zaměstnanec může spravedlivě očekávat od realizované práce ve prospěch organizace.

Ne vždy je totiž možnost kariérního růstu v organizaci, byť zaměstnanec dlouhodobě podává nadprůměrné pracovní výkony, a ne vždy je navíc organizace schopna takového odborníka zaplatit.

V rámci poradenství je ovšem možné u takového zaměstnance dosáhnout motivace i stimulace prostřednictvím relevantní práce s ním, kdy například pocity uspokojení z vykonávané práce mohou (alespoň krátkodobě) u zaměstnance vyvolat

¹⁵ KOCIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 197. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁶ KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 105. ISBN 978-80-210-6384-6.

potřebu pracovat ve prospěch svého zaměstnavatele za daných (pro zaměstnance ne zcela korektních) podmínek.

Psychologická podpora jednotlivých zaměstnanců je podceňovaná, přesto nedílnou součástí činnosti psychologa v oblasti práce. Psychologickou podporu zaměstnanců je možné poskytovat pro vyřešení velmi různých témat. Mezi nejčastější patří:

- 1) zvládání pracovní zátěže spojené se stresem;
- 2) otázky zvládání změn a vypořádání se s novým pracovním prostředím;
- 3) otázky udržení pracovní výkonnosti;
- 4) zvládání času a techniky, jak posilovat svoji asertivitu;
- 5) komunikace s problémovými spolupracovníky;
- 6) individuální úzkostné stavy, existenciální obavy;
- 7) problémy vyplývající z nepracovního prostředí;
- 8) osobní růst a rozvoj.¹⁷

Je zřejmé, že na pracovní pohodu a spokojenost s vykonávanou prací významně působí i péče organizace o pracovníky, úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a další faktory, kterými se intenzivně psychologie práce zabývá a kdy svou významnou roli může pochopitelně sehrávat i poradenská psychologie.

Nezbytnou součástí jednotlivých procesů personálního managementu je mimo jiné i propouštění pracovníků, což je další oblast, ve které se relevantním způsobem může projevit působení psychologů a aplikace konkrétních psychologických postupů a technik.

Zejména v případě hromadného propouštění nebo při propouštění pracovníka, který pro organizaci pracoval již mnoho let, je intervence psychologa důležitá, a to nejen pro samotné propouštěné pracovníky, ale rovněž pro manažery, kteří oznámení o propouštění musejí z titulu své funkce tlumočit příslušným propouštěným pracovníkům.

Uvolňování pracovníků je nutnou součástí personálního řízení podniku. Jeho iniciátorem a realizátorem je vedení podniku nebo vedení relativně samostatných

¹⁷ KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 109. ISBN 978-80-210-6384-6.

(samostatně hospodařících) podnikových útvarů. Uvolňování pracovníků v podniku má souvislosti nejen sociálně ekonomické, ale také sociálně psychologické.¹⁸

V případě propouštění pracovníků v organizaci musí být poznatky psychologie práce aplikovány z toho aspektu, že organizace má oprávněný důvod propustit své zaměstnance. Nelze totiž po organizaci spravedlivě požadovat, aby nadále zaměstnávala lidi i přesto, že je pro splnění vytýčených organizačních cílů fakticky nepotřebuje.

To tedy znamená, že úkolem poradenského psychologa není v tomto směru jakákoliv intervence u top managementu organizace s cílem modifikovat rozhodnutí managementu ohledně propouštění zaměstnanců, ale naopak ona role psychologa spočívá v navození relativního klidu v organizaci a zvládnutí celého procesu propuštění zaměstnanců pokud možno bez jakýchkoliv excesů.

Psychologie práce se pak v procesech personálního managementu projevuje rovněž tak, že formuje firemní kulturu organizace.

Silná firemní kultura je významným instrumentem v efektivním řízení organizace, naproti tomu slabá firemní kultura může negativně poznamenat organizaci jako celek z dlouhodobého hlediska.

A právě psychologie práce (respektive poznatky psychologa, jeho znalosti, zkušenosti, dovednosti a techniky) je způsobem, jak využít všech výhod, plynoucích z firemní kultury ve prospěch organizace jako celku i ve prospěch jednotlivých zaměstnanců organizace.

¹⁸ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 379. ISBN 80-7261-064-3.

3 METODY PSYCHOLOGIE PRÁCE A ŘÍZENÍ

Stran metod psychologie práce a řízení lze důvodně konstatovat, že fakticky existuje značné množství metod, technik a postupů, jež mohou být v rámci řízení organizace aplikovány jak ze strany managementu, tak ze strany psychologů.

Jako krajně nežádoucí se jeví situace, kdy dochází k rozporu mezi aplikovanými metodami ze strany manažerů na jedné straně a ze strany psychologů v organizaci na straně druhé. Pokud takové rozpory v organizační praxi nastávají, má to pochopitelně negativní konotace, jež se mohou projevit v krátkodobém i delším časovém období (rozhodující je ona míra či stupeň odlišnosti).

Psycholog v oblasti lidských zdrojů má k dispozici více diagnostických metod, které může v praxi využít, a to zejména v oblasti výběru nových zaměstnanců a v oblasti rozvoje. V rámci personální praxe se setkáváme s různými názory a přístupy v použití psychodiagnostických metod, a to zejména v kontextu výběrového procesu.¹⁹

V oblasti personálního řízení (řízení lidských zdrojů) v zásadě musí platit takzvaná individuální psychodiagnostika, nadto se lze v organizační praxi setkat jak s těmi psychology, kteří budou preferovat spíše tradiční diagnostické metody a jejich tradiční způsob aplikace, tak s těmi, kdo naopak budou upřednostňovat využívání moderních diagnostických metod včetně jejich moderních využívání.

Jakékoliv výrazné odchylky od efektivního využívání metod psychologie práce a řízení jsou pochopitelně nežádoucí, nicméně ne vždy je možné se jim objektivně vyhnout. Zároveň ovšem k předmětným odchylkám dochází velmi často vinou psychologa a managementu příslušné organizace, a to z důvodu nekooperace či neschopnosti (neochotě) koordinovat vzájemné postupy.

Důležité je ujasnit si schopnosti diagnostických metod – co mohou poskytnout a jaké jsou jejich slabé stránky a úskalí. Zároveň je nutné k nim přistupovat jako jednomu z možných nástrojů a zdrojů informací, ne jako k jedinému. Následně porovnávat výsledky z nich získané s ostatními zjištěnými informacemi o posuzovaném.²⁰

¹⁹ KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 34. ISBN 978-80-210-6384-6.

²⁰ Tamtéž, s. 34.

Prakticky pro každou oblast či agendu personálního řízení lze zaznamenat celou řadu metod, které je možné aplikovat.

Například v případě hodnocení může psycholog v komparaci s manažerem aplikovat hodnotící stupnice, hodnotící škály, hodnotitelské zprávy či hodnotitelský rozhovor. U motivace a odměňování pak zase rozličné teorie, jejichž praktická aplikace v sobě nutně skrývá i volbu příslušných metod, jež z dané motivační teorie vyplývají.

Mezi zřejmě nevýznamnější měkkou dovednost v současné organizační praxi patří komunikace, přičemž právě relevantní komunikace představuje z psychologického hlediska důležitý předpoklad pro zdravé interpersonální vztahy na pracovišti a pro efektivní zvládnání všech firemních procesů a aktivit.

Psychologie práce a řízení se v oblasti komunikace zaměřuje na verbální i neverbální složku komunikace, a to komunikace organizace z celkového hlediska, tak z hlediska komunikace jednotlivých zaměstnanců organizace. Důraz je kladen na komunikaci verbální i neverbální, aplikuje se asertivita, transakční analýza, metody rozhovoru, řízená diskuse i metody argumentace.

Diskusní metody, formy a techniky komunikace znalostí představují soubor aktivizačních kontaktních nástrojů, při nichž lektor přenáší těžiště vzdělávacího procesu na účastníky. Diskusi, výměnu názorů, pouze iniciuje, v nutných případech ji usměrňuje k řešení problému, úkolu, orientuje ji na cíl, ale pokud možno se snaží zůstat v pozadí, přenechávat iniciativu účastníkům.²¹

Oblast motivace patří mezi další relevantní předměty zájmu psychologie práce i managementu, přičemž opět platí, že i v této oblasti je v zásadě možné aplikovat celou řadu metod a postupů – může se příkladmo jednat o sociometrii či o analýzu motivačního klimatu.

Nesprávný výběr metod v oblasti motivace je konkrétním selháním psychologa v organizaci, neboť jsou-li zaměstnanci nevhodně motivováni, má to negativní důsledky pro organizaci z dlouhodobého hlediska.

Mezi nejvýznamnější metody psychologie práce a řízení v oblasti výběru zaměstnanců pak patří:

- 1) personální anamnéza a reference;
- 2) psychodiagnostika;
- 3) výběrový rozhovor;
- 4) behaviorální interview;

²¹ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 80-81. ISBN 978-80-86851-68-6.

- 5) stress interview (rozhovor zaměřený na vytvoření stresu);
- 6) projekt/vize;
- 7) assessment centrum.²²

Rovněž v případě rozvoje zaměstnanců existuje celá řada relevantních metod, které mohou být v organizační praxi aplikovány za účelem dosažení optimálního personálního rozvoje v příslušné organizaci.

Příkladem se může jednat o metodu budování kultury zpětné vazby, o metodu řízení podle cílů (*management by objectives*), o koučování a mentoring, o metodu zpětné vazby či o e-learning.

Problém uplatňování zásad a postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů je spojen s problémem zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace, kdy přístup založený na zásadách a postupech „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů je jedním z alternativních přístupů ke zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace.²³

Právě z důvodu úzkého vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace jako celku je obtížné zvolit konkrétní metody a postupy v oblasti psychologie práce a řízení organizace.

Rozsáhlá agenda, v rámci které se psychologie práce v organizační praxi fakticky uplatňuje, navíc modifikuje možnost zevšeobecňování, neboť to, co se v jedné organizaci jeví jako mimořádně přínosné a vhodné, je v jiné organizaci nežádoucí a dlouhodobě neudržitelné.

Specifickou metodou je pak v oblasti psychologie práce a řízení v souvislosti s firemním vzděláváním metoda zpětné vazby, prostřednictvím které je možné relevantně zjišťovat efektivitu jednotlivých vzdělávacích aktivit a přijímat adekvátní opatření v případě zjištění, že firemní vzdělávání neodpovídá vytyčeným cílům a požadavkům.

²² KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 57, 58, 59, 60, 61, 62. ISBN 978-80-210-6384-6.

²³ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 10. ISBN 978-80-247-5212-9.

4 CÍLE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Formování pracovních schopností pracovníka musí být součástí reakce organizace na neustále se měnící nároky okolí. I když existuje zpravidla i vnitřní zájem pracovníků na zvyšování kvalifikace, je nezbytné, aby organizace tento proces řídila a usměrňovala. Vzhledem ke změnám v charakteru práce se vzdělávání stává celoživotním procesem a ve stále větší míře překračuje úzký rámec dřívější profesní kvalifikační přípravy.²⁴

Firemní vzdělávání jakožto více či méně systematická péče o rozvoj pracovníků (ona systematickosti je odlišná napříč organizacemi, není absolutní, vždy koresponduje s konkrétními okolnostmi ve vztahu ke každé jednotlivé organizaci) směřuje v posledních letech k celoživotnímu procesu.

Jestliže dříve byl v rámci vzdělávání pracovníků a obecně andragogiky kladen důraz na profesní kvalifikační přípravy, dnes se firemní vzdělávání interpretuje jako celoživotní proces, neboť jeho prostřednictvím je v zásadě nutné reagovat na společenské změny, trendy a nové požadavky kladené na lidské zdroje.

Firemní vzdělávání je v současné době mnohem více orientováno na posílení sociální interakce člověka v pozici pracovníka. Tomu ostatně odpovídají i nejčastěji formulované cíle firemního vzdělávání. Firemní vzdělávání fakticky v rámci organizační praxe usiluje o stimulaci formování osobnosti pracovníka a na osvojení takových dovedností, které v konečném důsledku usnadní jeho sociální interakci.

Kvalitní systém podnikového vzdělávání má větší dosah než pouhé zvýšení profesní úrovně pracovního potenciálu. Průzkumy z vyspělých zemí prokazují, že možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, stabilizace pracovníků a jejich dobrého vztahu k organizaci.²⁵

Právě skutečnost, že se vzdělávání stává celoživotní proces, stává se vzdělávání logickým předmětem zájmu managementů organizací. Aby totiž lidé mohli fungovat jako schopná, produktivní pracovní síla, musí umět nejen své znalosti a dovednosti aplikovat, ale rovněž musí mít přístup k získání a osvojení poznatků nových, jež souvisí se společenským vývojem.

²⁴ VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 170. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁵ Tamtéž, s. 171.

Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce a používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech. V každém případě se organizace v současné době zaměřují na vzdělávací a rozvojové aktivity.²⁶

Firemní vzdělávání je v zásadě prospěšné pro všechny zúčastněné aktéry. Organizace díky vzdělávání získává konkurenceschopné pracovníky, kteří jsou schopni z dlouhodobého hlediska obstát v konkurenčním boji a jsou schopni dosahovat vytýčených organizačních cílů. Avšak i pro zaměstnance je firemní vzdělávání prospěšné, neboť díky němu se na trhu práce stávají konkurenceschopnějšími a navíc je jim umožněno sledovat nové společenské trendy a jevy.

Pro firemní vzdělávání je typické, že má-li být efektivní a smysluplné, musí umět sladit tři primární faktory, a sice člověka, techniku a inovace.

Inovace a stále se vyvíjející technika předpokládají existenci lidí, kteří s tímto vývojem drží krok a pohánějí jej kupředu. V současné době, kdy jsme na počátku nové éry znalostí/vědění jako určujícího činitele prosperity v 21. století zvítězí ty organizace, které budou „nejchytřejší“. Protože globalizace poskytuje každému stejné informace, zdroje, technologie a trhy, schopnost podniku spojovat tyto prvky nejrychleji a nejinnovativněji, oddělí v rostoucí míře vítěze od poražených v globální ekonomice.²⁷

Primárním faktorem s ohledem na relativně stejný přístup všech organizací ke stejným informacím, zdrojům, technologiím a trhům se tak stávají kvalifikovaní a vzdělaní lidé, přičemž vzdělávání jakožto proces musí v podmínkách současné organizační praxe ve světle shora uvedeného nabídnout organizace flexibilně všem svým zaměstnancům.

S tím ostatně souvisí problematika takzvané učící se organizace, o níž bude pojednáno v další části předmětné diplomové práci. Právě totiž koncepce učící se organizace je v současné době nutným prvkem v oblasti firemního vzdělávání.

Firemní vzdělávání je nutné interpretovat nejen jako určitý konkrétní proces, ale rovněž i jako specifický systém.

Vzdělávání dospělých tedy vystupuje jako:

- 1) vzdělávací proces – proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků,

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 238. ISBN 80-7261-033-3.

²⁷ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 440. ISBN 978-80-7357-627-1.

- hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělávání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce;
- 2) vzdělávací systém – systém institucionálně organizovaných i individuálních (sebevzdělávacích) vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělávání dospělých osob.²⁸

Stran cílů firemního vzdělávání lze důvodně konstatovat, že ony cíle v podstatě korespondují s úkoly, jež jsou s firemním vzděláváním standardně spojovány. Jinými slovy řečeno, firemní vzdělávání má určitý účel, čemuž odpovídají úkoly a cíle, které jsou v každé jednotlivé organizaci v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců formulovány.

Cílem podnikového vzdělávání je prostřednictvím cílevědomého systematického formování pracovního potenciálu vytvořit podmínky pro účinné plnění úkolů podniku. Někdy to však bývá spíše iluze než realita. Aby se případná iluze stala skutečností, je nutné stanovit konkrétní cíle vzdělávání. V praxi jde o:

- 1) rozvoj schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu;
- 2) pomoc zaměstnancům k tomu, aby se v organizaci rozvíjeli a aby tak budoucí potřeba jejich lidských zdrojů byla uspokojena „zevnitř“;
- 3) snížit dobu nezbytnou k zácvičení a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na nově zřízených místech.²⁹

Je nutné si uvědomit, že aby firemní vzdělávání skutečně plnilo formulované cíle a úkoly, musí být aplikováno v širším pojetí.

V organizační praxi to znamená, že firemní vzdělávání má být ideálně orientováno na kariéru zaměstnance než jen na příslušnou práci, kterou zaměstnanec momentálně v organizaci realizuje.

Jinými slovy řečeno, firemní vzdělávání by mělo být koncipováno spíše na pracovní potenciál jednotlivých zaměstnanců příslušné organizace než jen na jejich momentální kvalifikaci. To ostatně souvisí i s tím, jaká je dnes situace ve vzdělávání dospělých pracovníků.

Současná situace ve vzdělávání dospělých se dá charakterizovat takto:

- 1) hodnota a prestiž vzdělání roste;

²⁸ PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 41. ISBN 978-80-86723-58-7.

²⁹ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 445. ISBN 978-80-7357-627-1.

- 2) vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích;
- 3) podíl nestátní nabídky vzdělávání dospělých prudce roste;
- 4) učení je součástí konzumního způsobu života a kultivace vlastního životního stylu;
- 5) tradice vzdělávání dospělých jako svépomocného sociálního hnutí se obnovují s jiným obsahem;
- 6) tyto změny jsou nejenom důsledkem společenského vývoje, ale i změn ve vzdělanostní úrovni a hodnotových zaměření současného člověka.³⁰

Je zřejmé, že firemní vzdělávání jakožto vzdělávací proces je realizovaný samotnou organizací, přičemž může zahrnovat nejen vzdělávání interní, jež probíhá v rámci vzdělávacích zařízení uvnitř organizace, ale rovněž vzdělávání externí, které se realizuje mimo vzdělávací zařízení organizace.

Jestliže je možné firemní vzdělávání v zásadě interpretovat jako identifikaci, analýzu a následně odstraňování rozdílů mezi tím, co je, a tím, co je vhodné (žádoucí, prospěšné), pak se fakticky jedná o systematický vzdělávací proces, který je založen na pozitivní modifikaci chování, znalostí i dovedností. Tím se vlastně eliminuje rozdíl mezi subjektivní kvalifikací na jedné straně a objektivní kvalifikací na straně druhé.

Kvalifikací subjektivní je zde myšlen soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti. Kvalifikací objektivní je zde pak myšlena kvalifikovanost práce, to znamená požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.³¹

Firemní vzdělávání v sobě zahrnuje celou řadu výhod, jež úzce souvisí s nejčastějšími cíli, které jsou v souvislosti s firemním vzděláváním formulovány.

Předně tedy firemní vzdělávání může minimalizovat náklady na potřebné osvojení znalostí, dovedností a schopností pracovníků, což následně posiluje produktivitu pracovníků, jejich flexibilitu a schopnost relevantním způsobem reagovat na změny ve vnějším prostředí organizace.

Cílem firemního vzdělávání pak může být rovněž přilákání kvalitních lidských zdrojů do organizace, a to tím, že organizace těmito lidem dokáže zajistit a garantovat takový

³⁰ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27, 28. ISBN 978-80-247-2580-2.

³¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5.

stupeň a formu vzdělávání, že to bude prospěšné nejen pro organizaci jako celek, ale rovněž pro jednotlivé zaměstnance.

Díky firemnímu vzdělávání totiž jsou příslušní pracovníci schopni dosahovat nejen lepších ohodnocení za vykonanou práci, ale jsou rovněž mnohem více konkurenceschopnější na trhu práce, mají lepší předpoklady pro získání vedoucích pracovních míst nebo pro efektivní plánování jejich profesní kariéry.

Efektivní vzdělávání dále může:

- 1) zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace;
- 2) usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci;
- 3) napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu;
- 4) poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.³²

Aby bylo firemní vzdělávání efektivní a aby směřovalo k dosažení vytýčených cílů firemního vzdělávání, je nezbytné splnit několik primárních podmínek pro efektivní vzdělávání.

Především lidé v organizaci musejí být motivováni se učit. Absence motivace v procesu učení je obecně velmi závažným faktorem, jenž v konečném důsledku může očekávané výsledky zcela zhatit. Jen motivovaní pracovníci si dostatečně jasně uvědomují, že musejí své dosavadní znalosti, schopnosti a dovednosti posilovat a doplňovat o nové poznatky, postupy a zkušenosti jiných lidí.

Je poměrně závažnou chybou, pokud organizace neformuluje cíle firemního vzdělávání. V organizační praxi to ovšem není nikterak žádnou výjimkou, a to především u menších organizací.

Platí ovšem, že vzdělávající se pracovníci musejí mít zcela jasný přehled o tom, jaký je důvod jejich vzdělávání, jakým směrem se má firemní vzdělávání ubírat a v neposlední řadě i to, jaká očekávání a výsledky jsou s firemním vzděláváním spojena.

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 492. ISBN 80-247-0469-2.

Právě z těchto důvodů je nutné, aby příslušní kompetentní pracovníci v dané organizaci zcela jasně a otevřeně uváděli cíle firemního vzdělávání, aby tak došlo k vyšší identifikaci pracovníků s firemním vzděláváním.

Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení. Musejí být správně orientovány a potřebují odezvu na to, jak si vedou. Vnitřně motivovaní jedinci si mohou zabezpečit tuto orientaci a zpětnou vazbu sami, ale vždy by měl být po ruce vzdělavatel, který by je povzbudil a v případě potřeby i pomohl. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.³³

Je nutné si uvědomit, že učení a obecně vzdělávání musí být vždy procesem aktivním a nikoliv pasivním. Jen tehdy, pokud jsou zaměstnanci aktivně vtaženi do vzdělávacího procesu, může být firemní vzdělávání smysluplné a efektivní a může tak směřovat k dosažení příslušných cílů.

Častou chybou v organizační praxi je to, že firemnímu vzdělávání je věnováno málo času. Zcela jistě je firemní vzdělávání poměrně výraznou nákladovou položkou v hospodaření každé organizace, avšak je nežádoucí, pokud je na pracovníky při jejich vzdělávání vyvíjen nátlak na to, aby vzdělávání probíhalo co nekratší dobu.

Mnozí vedoucí pracovníci se často domnívají, že čas věnovaný firemnímu vzdělávání musí být co nejkratší, neboť se jedná o dobu, po kterou zaměstnanci nemusejí pracovat ve prospěch organizace. Tudíž čím déle se zaměstnanci vzdělávají, tím se zvyšuje doba, kdy nejsou přítomni na svém pracovišti a neplní své pracovní úkoly.

Ve skutečnosti se ovšem tito vedoucí pracovníci mýlí, neboť firemní vzdělávání nemůže být prováděno jen proto, aby bylo možné ho prostě „jen“ vykázat, a přitom nemělo smysluplný výstup.

Jinými slovy řečeno, čas věnovaný firemnímu vzdělávání nelze považovat z hlediska zaměstnavatele za ztracený, ale naopak je nutné firemnímu vzdělávání poskytovat adekvátní množství času i peněz, aby bylo efektivní a pro zaměstnance relevantní.

Navíc platí, že firemní vzdělávání je poměrně rozmanité a celý firemní vzdělávací systém vyžaduje specifický přístup kompetentních pracovníků.

Jedná-li se například o velkou organizaci se složitou organizační strukturou, pak bude poměrně časově náročné zajistit adekvátní firemní vzdělávání pro všechny skupiny pracovníků, nadto za situace, kdy je v organizaci přítomno značné množství

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 495. ISBN 80-247-0469-2.

rozličných pracovních pozic a funkcí, vyžadující přitom různé úrovně učení a vzdělávání.

Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu. V souvislosti s rostoucí složitostí učení a vzdělávání lze rozeznat čtyři úrovně:

- 1) na nejjednodušší úrovni spočívá učení v přímých fyzických reakcích, v učení se nazpaměť a v základním formování člověka;
- 2) na vyšší úrovni učení zahrnuje použití existujících znalostí nebo dovedností při nových úkolech nebo v novém prostředí;
- 3) na další úrovni se učení stává složitým procesem, kdy dochází k rozpoznávání podstaty určitého okruhu postupů nebo akcí;
- 4) k nejsložitější formě učení dochází v případech, kdy se vzdělávání a výcvik zaměřují na hodnoty a postoje lidí a skupin.³⁴

Standardně platí, že firemní vzdělávání zahrnuje nejen oblast vzdělávání pracovníků, ale rovněž oblast jejich rozvoje.

Vzdělávání pracovníků je možné z pohledu psychologie práce a řízení (a potažmo manažerské vědy) interpretovat jako určitý trénink zaměstnanců tak, aby si tyto zaměstnanci osvojili potřebné kompetence za účelem efektivnějšího, flexibilnějšího a výkonnějšího zabezpečení stávajících pracovních pozic či funkcí.

Naproti tomu rozvoj zaměstnanců je primárně orientován na zaměstnance disponující vysokým potenciálem, přičemž smyslem jejich rozvoje je především rozvoj jejich profesní kariéry a obecně profesního růstu tak, aby to odpovídalo potřebám rozvoje příslušné organizace.

Firemní vzdělávání tedy zahrnuje:

- 1) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);
- 2) prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- 3) rekvalifikaci (přeškolování) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 495. ISBN 80-247-0469-2.

- 4) profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- 5) zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).³⁵

Firemní vzdělávání musí být v organizační praxi koncipováno koncepčně, což znamená, že přístup k pracovníkům musí být stran obsahové a metodické stránky relevantní a účinný. Pracovníci musejí v rámci firemního vzdělávání dostávat jednotný a přitom ucelený soubor poznatků z těch oblastí, jež jsou pro ně v dalším profesním životě směrodatné.

Vždy je nezbytné sledovat ekonomickou stránku firemního vzdělávání, neboť jak již bylo uvedeno, firemní vzdělávání často patří mezi výrazné náklady v rámci hospodaření organizací. Určitá zásada ekonomičnosti v oblasti firemního vzdělávání se tak promítá do efektivního vynakládání finančních prostředků na firemní vzdělávání.

Firemní vzdělávací projekty musí vycházet ze strategie a firemní kultury firmy, pro kterou se připravují. Vzdělávání se jeví jako jeden z nejeftivnějších nástrojů k prosazení strategických záměrů podniku a hodnot firemní kultury do myšlení a jednání manažerů a ostatních pracovníků firmy. Běžné je prověření vzdělávacího programu na takzvané pilotní skupině. Cílem je zjištění, jestli vzdělávací program odpovídá aktuálním požadavkům firmy.³⁶

Určitá jednotnost v rámci firemního vzdělávání ovšem neznamená, že vzdělávání není nutné rozlišit a třídit podle jednotlivých skupin pracovníků a podle toho, jaké pozice v organizaci vykonávají. V tomto směru musí být firemní vzdělávání navíc zaměřeno nejen na posilování a rozvoj vědomostní složky pracovníků, ale rovněž na posilování a rozvoj složky postojové a hodnotové.

Jak již bylo uvedeno, ony cíle firemního vzdělávání fakticky odpovídají úkolům, které s firemním vzděláváním úzce souvisejí. Absence formulovaných cílů firemního vzdělávání je přitom krajně nežádoucí a dokonce snad i kontraproduktivní.

Cíle firemního vzdělávání jsou poměrně rozmanité a v zásadě se liší v každé jednotlivé organizaci. Navíc ony cíle firemního vzdělávání mohou ovlivňovat i konkrétní vnější okolnosti a faktory, které na organizaci působí.

Nicméně snad pro každou organizaci bez ohledu na její velikost, organizační strukturu, předmět činnosti či oblast působení lze v souvislosti s cíli a úkoly firemního

³⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 17. ISBN 978-80-247-2914-5.

³⁶ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 78. ISBN 978-80-7357-581-6.

vzdělávání uvést, že nelze opomenout na zajišťování flexibility v rámci firemního vzdělávání.

Mezi klíčové úkoly firemního vzdělávání tedy patří zajišťování podélné a příčné flexibility:

- 1) podélná neboli longitudinální flexibilita – znamená přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa. Je to flexibilita v rámci pracovního místa. Tato část je hlavním úkolem firemního vzdělávání;
- 2) příčná neboli transverzální flexibilita – znamená zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.³⁷

Lze důvodně konstatovat, že ona podélná flexibilita do jisté míry souvisí se vzděláváním pracovníků v souvislosti se změnami v oblasti legislativy či technologií, naproti tomu kariérní plánování a změny v organizační struktuře organizace jsou zase spojeny s příčnou flexibilitou.

S tím, jak jsou formulovány cíle firemního vzdělávání a stanoveny úkoly, jež se od firemního vzdělávání v každé jednotlivé organizaci standardně očekávají, souvisí aplikace konkrétních přístupů v rámci firemního vzdělávání.

Primárními přístupy jsou v tomto směru reaktivní a proaktivní přístup, existují ovšem i další přístupy, mezi něž patří například přístup systémový, přístup strategický či přístup kompetenční.

Stran oněch primárních přístupů lze uvést, že zatímco reaktivní přístup v zásadě řeší již existující problémy, přístup proaktivní je zaměřen spíše do budoucna, na pečlivém sledování potenciálních problémů a dalších vnějších faktorů a vlivů, které budou mít dopad na zaměstnance i organizaci, a jež bude nutné žádoucím způsobem ovlivnit právě prostřednictvím firemního vzdělávání.

Stran firemního vzdělávání a jeho cílů nelze opomenout zmínit vztah, jaký má firemní vzdělávání k jiným personálním činnostem v organizaci.

Vzdělávání pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a řadou autorů je považováno za vůbec nejdůležitější personální činnost. Moderní řízení lidských zdrojů také na ně klade mimořádný důraz.

³⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 18-19. ISBN 978-80-247-2914-5.

Tato personální činnost má také pochopitelně velmi silné vazby na většinu ostatních personálních činností.³⁸

Firemní vzdělávání jakožto specifická personální činnost v organizaci úzce souvisí zejména s plánováním lidských zdrojů, s nábořem a výběrem pracovníků, s personálním poradenstvím a s péčí o pracovníky.

Opomenout ovšem nelze ani ty personální činnosti, které jsou s firemním vzděláváním úzce propojeny nebo z jeho výstupů přímo vycházejí – jedná se zejména o hodnocení pracovníků, jejich odměňování a rozmísťování a v neposlední řadě o řízení jejich pracovního výkonu.

Propojení firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi přispívá k efektivitě samotného firemního vzdělávání i příslušných personálních činností. Firemní vzdělávání je samo o sobě jednou z personálních činností. Na řadu z nich je úzce navázáno a řada z nich je úzce propojena se vstupy či výstupy firemního vzdělávání.³⁹

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 261-262. ISBN 80-7261-033-3.

³⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 21, 20. ISBN 978-80-247-2914-5.

5 VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

Vývoj přístupů k firemnímu vzdělávání byl postupný a fakticky zahrnuje zejména přístup systematický, přístup plánovací, přístup strategický a přístup kompetenční. V organizační praxi se lze setkat i s kombinací uvedených přístupů, zejména je tomu tak v případě přístupu systematického a přístupu plánovaného, jež se vzájemně doplňují a jsou často proto aplikovány oba.

Koncepce **systematického vzdělávání** vznikla koncem 60. let minulého století, přičemž již od počátku byla orientována na uspokojení předem vybraných potřeb a požadavků.

Primárním smyslem firemního systematického vzdělávání je skutečnost, že vzdělávání probíhá permanentně v rámci konkrétního vzdělávacího cyklu, zahrnujícího identifikaci potřeby, dále plánování, samotnou realizaci a provedení hodnocení vzdělávání.

Smyslem vyhodnocení je eliminovat chyby ve vzdělávání a v příštím vzdělávacím cyklu se jich vyvarovat tak, aby bylo dosaženo vyšší efektivity v oblasti firemního vzdělávání.

Systematické vzdělávání je tedy v organizaci neustále přítomné a formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k současnému výkonu práce, ale připravuje lidi i na změnu, činí z nich flexibilní pracovní sílu. Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- 1) definování potřeb vzdělávání;
- 2) rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí;
- 3) využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání;
- 4) monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.⁴⁰

Lze tedy konstatovat, že systematické vzdělávání patří mezi primární instrumenty stran realizace i implementace přístupu k firemnímu vzdělávání.

Firemní vzdělávání je dle systematického přístupu nezbytné interpretovat právě jako systém, v rámci něhož je firemní vzdělávání nastaveno tak, aby odpovídalo požadavkům a potřebám organizace.

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 496. ISBN 80-247-0469-2.

V manažerské a andragogické literatuře se lze poměrně často setkat s tím, že zatímco někteří autoři termíny systémový a systematický přístup považují za identický, jiní autoři ho zase striktně odlišují a oba přístupy k firemnímu vzdělávání považují za specifické a na sobě nezávislé.

Systémový přístup může být vnímán jako přístup, který vzdělávání ve firmě vidí jako subsystém spolupracující s ostatními subsystémy, na nichž závisí postup a přežití organizace. Toto pojetí nabízí širší pohled na faktory, vlivy, problémy a způsoby, které ovlivňují nejen vzdělávání, ale všechny další části systému. Jako systematický přístup pak můžeme vnímat logický vztah mezi následnými stádii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání.⁴¹

Vzhledem k tomu, že o systematickém firemním vzdělávání bude pojednáno v další části předmětné diplomové práce, je zřejmě nadbytečné se tomuto přístupu nyní věnovat podrobněji.

Dalším přístupem k firemnímu vzdělávání je takzvaný **plánovací přístup**, který je zaměřen na koncepci firemního vzdělávání, které by mělo primárně směřovat k dosažení vyšší míry efektivity v oblasti pracovního výkonu.

Plánovací přístup je poměrně úzce spojen s přístupem systematickým, neboť efektivní a smysluplné firemní vzdělávání v zásadě může fungovat toliko tehdy, pokud je firemní vzdělávací proces propojen se systémem příslušných vztahů, struktur a práce v příslušné organizaci.

Proces plánovaného vzdělávání se skládá z následujících kroků:

- 1) identifikace a definování potřeb vzdělávání;
- 2) definování požadovaného vzdělávání;
- 3) definování cílů vzdělávání;
- 4) plánování vzdělávacích programů;
- 5) rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání;
- 6) realizace vzdělávání;
- 7) vyhodnocení vzdělávání;
- 8) zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné.⁴²

⁴¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 108. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 496-497. ISBN 80-247-0469-2.

Strategický přístup k firemnímu vzdělávání vychází z poslání a vize organizace, respektive platí, že z poslání a vize organizace vyplývá určitá strategie organizace, z níž následně vychází i strategie příslušné organizace v oblasti firemního vzdělávání.

Poslání a vize organizace vždy formulují to, co vlastníci či management organizace vlastně od příslušné společnosti očekávají, od poslání a vize organizace se pak odvíjejí formulované organizační cíle i to, jak se organizace bude chovat jako celek v současnosti i v budoucnosti.

Poslání a vize nejsou směrodatné pouze pro subjekty zvenčí (tedy pro dodavatele či zákazníky), ale rovněž pro zaměstnance organizace. Právě totiž lidské zdroje totiž se mohou prostřednictvím poslání a vize organizace lépe (efektivněji a pevněji) identifikovat s cíli organizace, což má v konečném důsledku i vliv na jejich produktivitu a loajalitu.

Poslání organizace by mělo specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat. Tato vize by měla vytyčit dlouhodobé cíle a hlavní strategie vedoucí k jejich dosažení. Poslání organizace by mělo určovat směry dlouhodobého rozvoje a specifika, kterými se bude od obdobných organizací odlišovat. Smyslem poslání je poskytnout všem zaměstnancům firmy jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností organizace.⁴³

Význam poslání a vize pak spočívá právě v tom, že se od nich odvíjejí formulované strategické cíle, přičemž jejich splněním (dosažením) ve stanoveném čase se zabývá strategie. Primárním smyslem strategie je určení směru, jakým se organizace bude ubírat, přičemž od organizační strategie se odvíjejí i dílčí strategie, mezi které patří i strategie v oblasti firemního vzdělávání.

Z hlediska strategického přístupu k firemnímu vzdělávání pak lze poukázat, že zmíněný přístup vychází právě z oné vzdělávací firemní strategie, přičemž důraz je kladen zejména na vybrané koncepce – jedná se například o řízení pracovního výkonu, učící se organizace či o metodu *Balanced Scorecard* umožňující relevantním způsobem propojit systém řízení lidských zdrojů na jedné straně a systém řízení organizace na straně druhé.

Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání a uplatnění metodiky řízení podle kompetencí představuje součást strategického rámce při plánování a realizaci firemního vzdělávání. Kompetenční přístup je oblastí, která udává jak prostor,

⁴³ DONNELLY, J. H., J. M. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 231, 232. ISBN 80-7169-422-3.

respektive možnosti firemního vzdělávání, tak představuje současně jeden z možných nástrojů implementace či vyhodnocování strategie firemního vzdělávání.⁴⁴

Je přitom navíc zřejmé, že již samotná správná identifikace a interpretace jednotlivých kompetencí a s tím spojené následné generování jednotlivých kompetenčních modelů patří mezi zásadní prvky při tvorbě strategie vzdělávání v příslušné organizaci.

Profesní kompetence pak nelze chápat jako nějaké izolované schopnosti, ale naopak se jedná o určitý soubor schopností, dovedností, znalostí a zkušeností, které dovolují efektivněji zvládat pracovní funkce a plnit profesní role a očekávaný způsob jednání v příslušných pozicích.

S ohledem na dynamiku společenských změn pak přestává platit, že jednou získané znalosti a dovednosti jsou pro celý život plně dostačující. Naopak důraz je kladen na permanentní učení.

Těžiště odpovědnosti za vlastní učení a vzdělávání je přesouvána do „privátní sféry“. Hovoří se o celoživotním učení a kontinuálním rozvoji, za něž nese odpovědnost i jednotlivec. Tak je třeba kvalifikaci doplňovat, rozšiřovat či měnit (rekvalifikovat se). Formální kvalifikace tak stále rychleji „koroduje“ a změna jejího obsahu bývá dlouhodobým procesem. Profesní kompetence naproti tomu tvoří dynamický celek, jehož jednotlivé části je možné doplňovat, a některé z nich jsou dokonce mezioborově přenosné.⁴⁵

Prostřednictvím kompetenčních modelů je možné dosáhnout jakéhosi propojení mezi organizační strategií na jedné straně a strategií řízení lidských zdrojů na straně druhé, přičemž management organizace musí formulovat takzvané klíčové faktory úspěchu. Jedním z těchto faktorů je pak v organizační praxi téměř vždy i firemní učení a růst, přičemž relevantním instrumentem pro měření jednotlivých klíčových faktorů úspěchu jsou právě kompetenční modely.

Jinými slovy řečeno, kompetenční model představuje relevantní instrument dovolující nalézt odpovědi na primární otázky typu kdo, co, jak a proč, nadto kompetenční model umožňuje nejen vertikální, ale rovněž i horizontální integraci.

Příslušná strategická mapa pak vhodně signalizuje náhled managementu organizace na klíčové faktory úspěchu a rovněž demonstruje cesty, jak chce úspěchu vlastně dosáhnout.

⁴⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 82. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 31. ISBN 80-247-0405-6.

Se strategickou mapou v perspektivě učení se a růstu souvisí takzvaný životní cyklus kompetencí. Význam jednotlivých kompetencí pro organizaci se v rámci strategického rámce může měnit – mimo jiné i dle toho, jak se mění klíčové faktory úspěchu v jednotlivých perspektivách. Podle strategického záměru firmy lze usoudit, jaké kompetence budou pro její úspěšné realizování rozhodující. Rozvoj těchto kompetencí může potom výrazně přispět k realizaci a implementaci strategie.⁴⁶

Stran vývoje přístupů k firemnímu vzdělávání lze ještě uvést, že docházelo rovněž ke změnám v oblasti formování pracovních schopností člověka a s tím spojeného formování pracovních schopností pracovníka organizace.

Tyto změny a postupný vývoj se ovšem jeví jako logické, neboť souvisí se změnami vnějších i vnitřních podmínek, jež na organizaci standardně působí, navíc došlo s ohledem na koncepci řízení lidských zdrojů rovněž k tomu, že lidé v organizaci se stali primárním předmětem zájmu na úkor ostatních zdrojů.

Skutečnost, že se celá průmyslová společnost točila kolem produktivní práce a že životní zdatnost se začala identifikovat s úspěchem v práci, měřitelným majetkem a penězi, měla vliv i na pedagogiku, andragogiku a vzdělávací systém. Z různých důvodů by bylo nesmyslné vycházet z absolutní duality světa práce a rozvoje osobnosti. Pro pedagogiku a andragogiku vyvstala tedy otázka, jak skloubit přípravu na práci s vlastními ideály.⁴⁷

Profesní vzdělávání včetně firemního vzdělávání se zhruba od 70. let minulého století tedy dostalo do předmětu zájmu nejen manažerské vědy, ale rovněž andragogiky a pedagogiky, přičemž od té doby profesní i firemní vzdělávání dosáhlo značného tempa a rozvoje. A organizační praxe tyto trendy prostě nemohla ignorovat.

⁴⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 105. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴⁷ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 119. ISBN 978-80-247-2580-2.

6 SYSTEMATICKÉ FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Připravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizace potřebnou konkurenceschopnost.⁴⁸

Je zřejmé, že systematické vzdělávání pracovníků v současné organizační praxi úzce souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců. Kromě plánování kariéry a řešení následnictví v řídicích pozicích souvisí systematické vzdělávání rovněž s řízením talentů.

Proces systematického vzdělávání zaměstnanců vychází z firemní strategie vzdělávání, je ovšem nutné rovněž přihlídnout k organizačním předpokladům vzdělávání.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je realizováno v příslušném opakujícím se cyklu, přičemž tento cyklus je možné přizpůsobit podmínkám každé jednotlivé organizace.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.⁴⁹

Je-li systematické vzdělávání realizováno efektivně a relevantním způsobem, pak v sobě zahrnuje celou řadu výhod.

Naopak jestliže není v organizaci k systematickému vzdělávání přistupováno pečlivě a zodpovědně, může pak v konečném důsledku firemní systematické vzdělávání vést ke značným finančním ztrátám a případně i k likvidaci organizace, a to například z důvodu nízké produktivity pracovníků či jejich nízké flexibility a loajality.

⁴⁸ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 124. ISBN 978-80-247-5212-9.

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 244. ISBN 80-7261-033-3.

Vzdělávání je užší pojem než rozvoj. Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci se snaží vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek. Pro systematickost je nezbytná patřičná organizační struktura. Nositeli systematického přístupu jsou personalisté. Ve velkých firmách se na systematickém přístupu podílí speciální struktury.⁵⁰

Jak již bylo uvedeno, systematické firemní vzdělávání se realizuje v určitém cyklu, jenž se skládá z konkrétních fází:

- 1) identifikace potřeby firemního vzdělávání v příslušné organizaci;
- 2) plánování firemního vzdělávání;
- 3) realizace vzdělávacího procesu;
- 4) vyhodnocení vzdělávacího procesu.

V rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři fáze – identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků.⁵¹

Co se týče identifikace potřeby firemního vzdělávání v příslušné organizaci, pak platí, že se jedná o poměrně obtížnou činnost či agendu, ačkoliv tomu nemusí být na první pohled zcela zřejmé.

Fakticky je ovšem komplikované formulovat kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa v organizaci, nadto je nutné ještě přihlídnout rovněž k dosažení jakéhosi souladu mezi požadavky pracovního místa na jedné straně a pracovními schopnostmi pracovníka na straně druhé.

Fáze identifikace potřeby firemního vzdělávání se v podmínkách současné organizační praxe odehrává v rámci analýz, odhadů a kvalifikovaných očekávání. Ono predikování potřeby firemního vzdělávání a identifikace jeho potřeby se tak může na první pohled jevit jako pouhé experimentování.

Nicméně všechny závěry z fáze identifikace potřeby firemního vzdělávání jsou podrobeny pečlivé a relevantní analýze kompetentních pracovníků tak, aby bylo firemní vzdělávání skutečně realizováno ve prospěch organizace jako celku i ve prospěch jednotlivých pracovníků organizace.

⁵⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 127. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 246. ISBN 80-7261-033-3.

Pokud by tomu totiž takto nebylo, ztrácelo by firemní vzdělávání vlastně svůj smysl a účel.

Ve fázi identifikace je tím nejdůležitějším sladit zájmy organizace a jednotlivců. Aby to bylo možné, je potřeba velmi dobře znát strategii firmy, tedy nejen kompetenční profil. Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme identifikovat ze tří různých úhlů pohledu:

- 1) subjektu vzdělávání – individuální potřeby a přání;
- 2) požadavků vyplývajících z funkce – hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi;
- 3) budoucnosti – očekávání, plánovaného profesního a kariérního růstu.⁵²

Identifikace potřeby firemního vzdělávání se v podmínkách organizační praxe poměrně úzce spojuje s konkrétními požadavky vedoucích pracovníků (zejména liniových manažerů).

Nelze paušálně tvrdit, že takový postup je nevhodný či nežádoucí, nicméně vždy je v těchto případech nezbytné přistupovat k identifikaci vzdělávací potřeby v příslušné organizaci přistupovat obezřetně, neboť právě vedoucí pracovníci mají stále ještě tendence firemní vzdělávání devalvovat a považovat ho za nežádoucí či dokonce nadbytečné.

Naopak co je poměrně směrodatné stran identifikace potřeby firemního vzdělávání jsou konkrétní výstupy z řízení lidských zdrojů v dané organizaci. Jedná se zejména o výstupy v podobě pravidelného hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu.

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nelze 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 období volby přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce.⁵³

Fáze plánování vzdělávání pracovníků logicky vyplývá z předchozí fáze (tedy z fáze identifikace potřeby firemního vzdělávání), přičemž v rámci této fáze

⁵² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 136. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 248. ISBN 80-7261-033-3.

vzdělávacího cyklu je nutné věnovat adekvátní pozornost rovněž relevantní volbě metod vzdělávání, jejich aplikovatelnosti a účinnosti.

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry. Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované k dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu.⁵⁴

V rámci plánování vzdělávání pracovníků by mělo být dosaženo mezi kompetentními pracovníky shody stran toho, komu vlastně má být firemní vzdělávání poskytováno, dále jakým způsobem bude firemní vzdělávání realizováno a kterými subjekty (je přitom možné využít interních i externích zdrojů).

Opomenout ve fázi plánování vzdělávání pracovníků ani nelze časový plán firemního vzdělávání, místo realizace firemního vzdělávání a samozřejmě rovněž náklady, které budou s firemním vzděláváním spojeny.

Již ve fázi plánování firemního vzdělávání by navíc mělo být zřejmé, jak se budou nakonec jednotlivě i v souhrnu hodnotit dosažené výsledky v rámci realizovaného firemního vzdělávání a také jak bude posuzována účinnost či efektivnost jednotlivých vzdělávacích akcí a programů.

Po fázi plánování firemního vzdělávání pak nastupuje samotná realizace firemního vzdělávání. Platí, že určité korekce v oblasti firemního vzdělávání v době jeho realizace jsou možné, nicméně nelze provádět příliš striktní zásady či opatření. Důraz je nutné klást na určitou konzistentnost firemního vzdělávání, k čemuž by ovšem výraznější zásahy v době realizace vzdělávacího procesu zřejmě příliš nepřispěly.

Realizací vrcholí cyklus vzdělávání. O úspěšnosti vzdělávací aktivity se rozhoduje při identifikaci. Zde je však možné zhatit veškeré úsilí vložené v předchozích fázích. Realizace však není jen setrvačností, se kterou se pohybujeme z předchozích fází. I zde lze vše plánované obohatit. Tato fáze je velmi důležitá především u zakázkových řešení.⁵⁵

Realizace firemního vzdělávání ve smyslu realizace příslušné vzdělávací aktivity má nejčastěji tři základní fáze – jedná se o přípravu, samotnou realizaci a přenos.

⁵⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 112. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁵⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 161. ISBN 978-80-247-1457-8.

Co se týče procesu přípravy, fakticky se jedná o zajištění všech činností a agend, které jsou s realizací příslušné vzdělávací aktivity spojeny. Příprava zahrnuje nejen samotnou přípravu lektora, ale také zajištění učebních pomůcek a materiálů včetně organizačního zajištění.

Vlastní realizace firemního vzdělávání ve smyslu realizace konkrétní vzdělávací akce začíná příjezdem lektora, po krátkém zahájení je přistoupeno k samotné vzdělávací akci, přičemž důraz je nutné klást na dodržení schváleného harmonogramu, byť je možné podle povahy účastníků vzdělávací akce se případně od předemného harmonogramu odchýlit.

Důležitou součástí procesu vlastní realizace příslušné vzdělávací aktivity je monitorování děje a průběhu vzdělávací akce, lektor by měl usilovat o navození vysoké úrovně pracovního společenství. Poměrně často je nutné při vlastní realizaci vzdělávací akce řešit nenadálé či neočekávané situace.

Mezi nenadálé situace patří všechny situace, které se vymykají zadání a předpokládaným reakcím, se kterými designéři kalkulovali a zohlednili je v samotné vzdělávací aktivitě. Pomineme-li nenadálé situace, jež mají organizační charakter, je možné se soustředit na ty, které vznikají při samotném kurzu - nevyvážená skladba účastníků, přítomnost rušiče, pasivní účastníci, poznámky vůči nepřítomným nebo nepřesná analýza individuálních potřeb.⁵⁶

Závěrečná fáze realizace firemního vzdělávání zahrnuje přenos (transfer), přičemž již při plánování firemního vzdělávání jsou nastaveny takové aktivity, které bude nutné realizovat po skončení každé jednotlivé vzdělávací akce.

⁵⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 173, 174. ISBN 978-80-247-1457-8.

7 HODNOCENÍ EFEKTIVITY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Stejně jako všechny další personální aktivity a činnosti realizované v organizační praxi je rovněž i oblast firemního vzdělávání podrobit systematickému hodnocení za účelem zjištění, zda je firemní vzdělávání efektivní, relevantní a smysluplné či nikoliv.

O evaluaci firemního vzdělávání můžeme hovořit ve třech rovinách:

- 1) evaluace strategie vzdělávání – monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání;
- 2) evaluace vzdělávání jako jedna z fází systému firemního vzdělávání;
- 3) evaluace konkrétní vzdělávací akce.⁵⁷

Co se týče **evaluace strategie firemního vzdělávání**, pak lze důvodně konstatovat, že existuje značné množství instrumentů a metod, prostřednictvím kterých je možné hodnotit organizační vzdělávací strategii.

Výběr vhodných nástrojů a metod patří do kompetence konkrétních pracovníků a je nezbytné věnovat tomuto vyhodnocování adekvátní pozornost. V opačném případě totiž reálně hrozí, že strategie vzdělávání nebude pro příslušnou organizaci jakkoli přínosná.

Strategie vzdělávání zaměstnanců je formulována a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele a vede k vytvoření nutných organizačních předpokladů vzdělávání zaměstnanců, kdy zaměstnavatel obvykle potřebuje odpovídající počet zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, kvalitní vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo ně, vhodné materiální a technické vybavení, apod.⁵⁸

Dojde-li management organizace k závěru, že formulovaná a přijatá strategie firemního vzdělávání není pro organizaci a její pracovníky vhodná, je nutné připravit a následně přijmout novou strategii firemního vzdělávání.

Je ovšem nutné si uvědomit, že firemní vzdělávání by mělo být realizováno v delším časovém horizontu, tudíž příliš časté zásahy do firemní vzdělávací strategie

⁵⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 181. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁵⁸ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 125. ISBN 978-80-247-5212-9.

nebo dokonce její příliš časté nahrazování novou firemní vzdělávací strategií by bylo pro organizaci jako celek krajně nežádoucí.

Jak již bylo v předmětné diplomové práci uvedeno, za účelem monitorování a vyhodnocování strategie firemního vzdělávání je možné aplikovat celou řadu instrumentů a metod.

Mezi hlavní nástroje monitorování a vyhodnocování strategie vzdělávání patří:

- 1) metodika řízení podle kompetencí;
- 2) proces řízení pracovního výkonu;
- 3) metodika *Balanced Scorecard*;
- 4) uplatnění kompetenčních modelů a nástrojů měření úrovně kompetencí;
- 5) metody a techniky hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu;
- 6) uplatnění metodiky řízení podle cílů;
- 7) uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby.⁵⁹

Lze konstatovat, že bez ohledu na to, zda se jedná o hodnocení strategie firemního vzdělávání nebo o hodnocení vzdělávání jakožto jedné z fází systému firemního vzdělávání či toliko o hodnocení konkrétní vzdělávací akce, mělo by vždy v zásadě platit, že o konkrétním způsobu hodnocení je vždy rozhodnuto již předem, a to k tomu oprávněnými či kompetentními pracovníky.

Stran **evaluace vzdělávání jakožto jedné z fází systému firemního vzdělávání** je možné zejména zdůraznit, že systém firemního vzdělávání se odehrává v již zmíněném cyklu, přičemž zkušenosti a výsledky hodnocení se pak promítají do dalších vzdělávacích cyklů, k nimž v příslušné organizaci následně dochází. Pokud by tomu tak nebylo, bylo by vlastně hodnocení vzdělávání v systému firemního vzdělávání zcela zbytečné.

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.⁶⁰

Evaluace firemního vzdělávání v rámci daného systému v příslušné organizaci je poslední fází zmíněného cyklu, přičemž po realizaci nastupuje právě ono hodnocení.

⁵⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 77. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 258. ISBN 80-7261-033-3.

Na základě výsledků hodnocení získá organizace relevantní poznatky, jež může následně aplikovat pro další vzdělávací cyklus. Tím se firemní vzdělávání fakticky zlepšuje a dosahuje se vyšší míry jeho efektivity.

Hodnocení firemního vzdělávání by mělo být primárně zaměřeno na to, zda bylo dosaženo cílů, jež byly v souvislosti s firemním vzděláváním formulovány.

Pokud ano, tak lze spravedlivě konstatovat, že firemní vzdělávání splnilo svůj účel, pokud by tomu ovšem takto nebylo a formulované cíle (či některé z nich) by splněny nebyly, musely by být v rámci hodnocení firemního vzdělávání definovány nejen důvody, ale rovněž opatření k odstranění nežádoucího stavu.

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci. Vyhodnocování výsledků vzdělávání se provádí na základě porovnání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorování průběhu vzdělávacího programu. Zvláště důležité je vyhodnocování výsledků vzdělávání během pravidelného hodnocení zaměstnanců.⁶¹

Poněkud problematické v souvislosti s hodnocením vzdělávání a jeho efektivity je to, kdy vlastně je vhodné a účelné zkoumat onu efektivnost.

Zatímco v některých organizacích se efektivnost firemního vzdělávání posuzuje ihned po skončení příslušného vzdělávacího procesu a tedy po završení jedné konkrétní fáze vzdělávání v rámci zmíněného cyklu, v jiných organizacích naopak management preferuje zkoumání efektivnosti firemního vzdělávání až s určitým časovým odstupem.

A zde vyvstává další důležitá otázka, a sice jak dlouhý by případný časový odstup vlastně měl být. Příliš dlouhý odstup by totiž mohl hodnocení efektivnosti poněkud zkreslit, příliš krátký časový odstup by zase mohl vést k ukvapeným závěrům stran příslušného hodnocení.

Hodnocení firemního vzdělávání se pak obvykle zaměřuje na následující otázky:

- 1) zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tedy metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka vzdělávání;
- 2) zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání samých;

⁶¹ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 130. ISBN 978-80-247-5212-9.

- 3) zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností – zpravidla se k tomu používá testování účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávání;
- 4) zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi, tedy při vykonávání své práce.⁶²

Lze důvodně konstatovat, že zkoumání a hodnocení prvních tří shora uvedených bodů je zřejmě nejjednodušší, neboť takový postup dovoluje provést určité zformalizování hodnotícího procesu a tedy do jisté míry i zajistit měřitelnost zjišťovaných skutečností.

Vždy je ovšem nezbytné přihlédnout ke specifickým příslušné organizace jako celku. Jako nežádoucí se pak naopak jeví to, pokud je hodnocení efektivity firemního vzdělávání toliko ryze formální a nijak nepodložené. V takovém případě ztrácí na své důvěryhodnosti.

Nelze ani zapomínat na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků, atd. V literatuře i v praxi lze nalézt dosti širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.⁶³

V zásadě je však vždy vhodné doporučit rozdělit samotný proces hodnocení firemního vzdělávání a posuzování míry jeho efektivity na jednotlivé (dílčí) hodnocení. Díky takovému postupu je pak totiž možné identifikovat nejen bezprostřední a zřetelné účinky firemního vzdělávání, ale rovněž potenciální či perspektivní účinky. A tak lépe zjistit faktickou míru efektivity firemního vzdělávání v podmínkách konkrétní organizace.

Z hlediska vyhodnocování efektivity konkrétní vzdělávací akce v rámci firemního vzdělávání platí, že je nutné ono vyhodnocování realizovat v komplexní rovině. To znamená, že je nutné komparovat přínosy a náklady příslušné vzdělávací akce, a to nejen z hlediska ekonomického (takzvaná efektivita vzdělávací akce z ekonomického hlediska), ale rovněž z hlediska andragogického (takzvaná efektivita vzdělávací akce z pedagogického či didaktického hlediska).

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 260. ISBN 80-7261-033-3.

⁶³ Tamtéž, s. 259.

Hodnocení/evaluace firemního vzdělávání je proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen. Je integrální součástí vzdělávání, v podstatě je to porovnání cílů (žádoucího chování) s výsledky (výsledné chování) odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Nástroje a kritéria hodnocení bychom tak měli vytvářet už v rámci úvodních kroků projektování dané vzdělávací akce.⁶⁴

V rámci hodnocení konkrétní vzdělávací akce, jež je součástí firemního vzdělávání v příslušné organizaci, je nutné pozornost zaměřit zejména identifikaci silných a slabých stránek předmětné vzdělávací akce a na zjištění, do jaké míry daná vzdělávací akce splnila formulované cíle a očekávání.

Zároveň však hodnocení vzdělávací akce umožňuje vedoucím pracovníkům v organizaci zjistit, kteří zaměstnanci z dané akce mohou mít největší prospěch s ohledem na realizovanou práci.

Je zřejmé, že hodnocení konkrétní vzdělávací akce a její efektivity z hlediska firemního vzdělávání není zaměřeno toliko na obsahovou stránku. Naopak pozornost je nutné věnovat rovněž samotné realizaci vzdělávací akce, chování lektora a studijním podkladům.

Hodnotíme tedy:

- 1) kontext – tedy souvislosti, za kterých se vzdělávací akce uskutečňuje;
- 2) výstupy – tedy co se změnilo v důsledku školení (znají účastníci něco nového, naučili se novým dovednostem, atd.);
- 3) organizaci vzdělávací akce – můžeme ji chápat jako „membránu“, která obaluje celou vzdělávací akci;
- 4) vstupy a prvky, které navrhují přednášející a tvůrci kurzu – jsou součástí oficiálního plánu studia v kurzu;
- 5) proces výuky – tedy zkušenost, kterou účastník prochází v průběhu kurzu.

⁶⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 182. ISBN 978-80-247-2914-5.

8 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

V každé organizaci probíhá neustálý proces učení, tento proces ale většinou probíhá nevědomě, lidé se učí, aniž by přemýšleli nad podmínkami učení, aniž by reflektovali, jak se novým věcem naučit efektivněji, jak využít technik učení v nových oblastech, tento komplexní proces musí být vědomý a transparentní. Stále více a více se potvrzuje potřeba zavedení konceptu celoživotního vzdělávání.⁶⁵

Aby tedy byly organizace z dlouhodobého hlediska úspěšné a produktivní, je nezbytné, aby disponovali dobře vzdělanými a kvalifikovanými zaměstnanci.

Pouze totiž vzdělávání může jakožto systematický proces relevantním způsobem reagovat na vnější i vnitřní změny a podmínky a umožnit, aby lidské zdroje byly skutečně kvalifikované a vzdělané pro výkon svěřených činností.

V souvislosti se vzděláváním a rozšiřováním kvalifikace zaměstnanců je pak stále intenzivněji aplikován v organizační praxi takzvaný princip učící se organizace, tedy takové organizace, v rámci které si její pracovníci permanentně rozšiřují své schopnosti, znalosti a dovednosti učním, čímž pak v konečném důsledku neustále zvyšují (posilují) svou schopnost vykonávat v organizaci to, co fakticky vykonávat chtějí či mají.

Vzhledem k tomu, že primárním přístupem stran firemního vzdělávání je zřejmě přístup systematický, je možné jeho prostřednictvím dospět k vybudování učící se organizace.

Zatímco systém podnikového vzdělávání je jedním z dílčích systémů práce s lidmi ve firmě, je učící se organizace založena na myšlence kontinuálního vzdělávání, respektive „zdokonalování“ a rozvoje. Tato základní premisa se promítá v její strategii a v kultuře, která již vzdělávání nejen podporuje, ale bývá označována přímo jako „kultura vzdělávání“.⁶⁶

V zásadě obsahuje manažerská literatura značné množství definic toho, co je „učící se organizace“. Fakticky však různými termíny ony definice obsahově uvádějí totéž, a sice že v podmínkách učící se organizace se lidé permanentně učí, učí se rovněž

⁶⁵ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 441. ISBN 978-80-7357-627-1.

⁶⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 108. ISBN 80-247-0405-6.

spolu s ostatními pracovníky, přitom se spolupodílejí na formování či vytváření reality, kterou mohou pochopitelně i měnit.

Smyslem konceptu učící se organizace je to, že učení je samo o sobě klíčovým faktorem, jenž dovoluje organizaci jako celku přežít v konkurenčním boji, respektovat dosahovat vytýčených cílů.

Jinými slovy řečeno, učení v rámci konceptu učící se organizace nesmí probíhat samo o sobě, jakoby samo a nesystémově.

Naopak je nutné poukázat, že učení v učící se organizaci musí být vědomé (záměrné), soustavné, systematické a také integrované, přičemž všechny uvedené požadavky musejí být v rámci učení realizovány nejen na úrovni firemní politiky, ale také na úrovni firemní strategie a všech realizovaných organizačních činností.

Primární odpovědnost za realizaci konceptu učící se organizace nese management organizace, který musí zajistit pro zaměstnance organizace takové podmínky, že učení bude skutečně relevantní a soustavné.

Z hlediska učící se organizace lze hovořit o takzvaném šestifaktorovém modelu učící se organizace:

- 1) sdílená vize, umožňující organizaci rozpoznat budoucí příležitosti, reagovat na ně a mít z nich prospěch;
- 2) struktura poskytující možnosti, které usnadňují učení;
- 3) podporující kultura, která povzbuzuje k útokům na *status quo* a ke zpochybňování zaběhaných východisek a způsobů vykonávání práce;
- 4) řízení posilující pravomoci – manažeři upřímně věří, že delegované rozhodování a lepší týmová práce mají za následek zlepšený výkon;
- 5) motivované pracovní síly, které se chtějí soustavně učit;
- 6) důraz na učení – existují postupy a politika povzbuzující všechny pracovníky k učení.⁶⁷

Učící se organizace jakožto realizovaný princip firemního vzdělávání patří bezesporu k moderním instrumentům, nicméně je nutné si uvědomit, že učící se organizace je zaměřena na budoucnost a na realizaci skutečně efektivního firemního vzdělávání a učení se.

⁶⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 473. ISBN 80-247-0469-2.

V tomto směru platí, že učící se organizace je schopná generovat a předávat relevantní znalosti a na základě nových znalostí pak regulovat požadovaným směrem organizační chování.

Je žádoucí, pokud se učící organizace primárně zaměřuje na skupinové řešení problémů v příslušné organizaci, kdy je možné relevantně a přitom efektivně aplikovat týmové učení.

Učící se organizace se velmi výrazně orientují na vytváření a předávání znalostí, které jsou pro jejich strategickou úspěšnost rozhodující. Problémem je, že je obtížné podchytit takzvané „mlčící“ znalosti v podobě hluboce zakořeněné směsi vědomostí a know-how, které konkurenti nemohou napodobit.⁶⁸

Přechod organizace od systému firemního vzdělávání ke konceptu učící se organizace zahrnuje několik dílčích fází, jejichž pečlivé absolvování je pro budoucnost organizace zásadní. Nelze spravedlivě očekávat, že organizace se stane učící sama od sebe ve velmi krátké době. Naopak je nutné si uvědomit, že přechod ke konceptu učící se organizace vyžaduje čas i investice.

Přechod od systému podnikového vzdělávání k učící se organizaci souvisí se změnou paradigmatu, ve smyslu základních principů a pravidel používaných pro zkoumání a řízení určitého sociálního systému. A to jak v užším významu systému řízení organizace, tak také v širším významu přerodu celé společnosti. Koncepce učící se organizace je pravděpodobně jedním ze signálů změny společnosti (od industriální ke znalostní, respektive učící se) a rozhodně projevem změny v paradigmatech managementu, respektive ve způsobech práce lidí a s lidmi ve firmě.⁶⁹

Z prozatím uvedeného by se mohlo jevit, že koncepce učící se organizace je z hlediska firemního vzdělávání a také z hlediska řízení lidských zdrojů snad jediná správná cesta v současné organizační praxi. Je však nutné zmínit, že koncepce učící se organizace má vedle pozitivních stránek rovněž i určité negativní aspekty, rizika a problémy. Je proto nutné při zavádění konceptu učící se organizace v maximálně možné míře využít oněch výhod a předností a naopak co nejvíce eliminovat nevýhody a rizika.

Co se týče výhod koncepce učící se organizace, je nutné kromě již uvedeného poukázat ještě na některá další pozitiva.

⁶⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 473-474. ISBN 80-247-0469-2.

⁶⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 109. ISBN 80-247-0405-6.

Především stávající důraz na řízení lidských zdrojů a preferenci takzvaných měkkých instrumentů v řízení je firemní vzdělávání a s tím spojený koncept učící se organizace skutečně relevantním způsobem jak obstát ve vysoce konkurenčním prostředí a jak soustavně dosahovat vytýčených organizačních cílů.

Kromě toho roste poměrně rychle tempo změn, organizace kladou důraz nejen na lidské zdroje, ale rovněž i na zákazníky či odběratele, firemní vzdělávání a obecně učící se organizace poměrně úzce souvisí s firemní kulturou, s motivací zaměstnanců, s řízením jejich pracovního výkonu a odměňováním.

Uplatňování koncepce učící se organizace samozřejmě souvisí také s vnitřním prostředím firmy a s jejím lidským kapitálem, respektive s osobnostním potenciálem jejích členů, s etapou jejího rozvoje a s její „vizí budoucnosti“ – kam firma směřuje, jak se chce uplatnit na trhu, jaké prostředky vytváření a udržení konkurenční výhody má k dispozici a jaké systémové nástroje k tomu chce použít.⁷⁰

Stran nevýhod či problémů, které jsou s konceptem učící se organizace poměrně úzce spojeny, je vhodné upozornit zejména na ty základní. Nezvládnutí přechodu organizace ke konceptu učící se organizace může být pro organizaci jako celek poměrně nebezpečné, a to nejen z krátkodobého hlediska (fluktuace pracovníků, nižší produktivita), tak rovněž z hlediska dlouhodobého (ztráta konkurenceschopnosti, nižší zisk či dokonce ztráta).

V souvislosti s učící se organizací se lze v organizační praxi setkat s tím, že velmi často je jen málo pozornosti věnováno tomu, čemu se lidé v organizaci vlastně chtějí vůbec učit.

Jinými slovy řečeno, lidské zdroje v organizaci musejí mít danou možnost, aby sami spolurozhodovali o tom, jak budou investovat do svého vlastního rozvoje – učení nelze pojímat toliko jako určitý systém, ale naopak jeho prostřednictvím mohou zaměstnanci dosahovat vyšší míry kooperace a umění koordinovat své jednotlivé aktivity v organizaci.

⁷⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 109. ISBN 80-247-0405-6.

9 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

V souvislosti s firemním vzděláváním a jeho významem pro současné organizace lze poukázat na skutečnost, že relevantním instrumentem v oblasti firemního vzdělávání a obecně řízení lidských zdrojů v organizaci má motivace zaměstnanců.

Na motivaci zaměstnanců z hlediska firemního vzdělávání je pak možné nahlížet různými pohledy.

Jednak je totiž možné interpretovat motivaci zaměstnanců jako motivaci směrem k aktivní účasti zaměstnanců v oblasti firemního vzdělávání, jež příslušná organizace svým zaměstnancům nabízí.

Dále je možné motivaci zaměstnanců chápat jako skutečně efektivní a relevantní instrument v oblasti řízení a vedení lidí v organizaci, přičemž přirozenou součástí onoho řízení lidských zdrojů je právě i oblast firemního vzdělávání.

A konečně motivace zaměstnanců může být produktem firemního vzdělávání, neboť firemní vzdělávání může vést k vyšší míře identifikace zaměstnanců s organizací jako celkem, s vytýčenými organizačními úkoly a cíli, což v konečném důsledku může být prospěšné a stimuluje nejen pro organizaci jako celek, ale rovněž pro jednotlivé zaměstnance organizace.

Jestliže tedy je firemní vzdělávání v organizaci realizováno systematicky a efektivně s přihlédnutím k oprávněným požadavkům příslušné organizace i potřebám zaměstnanců, může takové vzdělávání vést k lepší motivaci zaměstnanců, a to se všemi pozitivními aspekty, jež jsou s tím úzce spojeny.

Manažerská literatura se problematice motivace věnuje podrobně a pečlivě, neboť organizační praxe ukazuje, že není snadné přenášet teoretické aspekty a motivační přístupy do organizační praxe a do podmínek konkrétní organizace.

Abychom motivací mohli dosahovat cílů organizace, musíme motivací angažovat lidi a uvádět je do pohybu v požadovaném směru, v požadované intenzitě a době trvání. Proto jsou důležité tři složky motivace:

- 1) směr – zaměření na cíle a prostředky k jejich naplňování;
- 2) intenzita – úsilí, které vynakládáme;
- 3) trvání – doba, o kterou se o to pokoušíme a jak vytrvale to dokážeme.⁷¹

⁷¹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 97. ISBN 978-80-86723-76-1.

Motivaci zaměstnanců je nutné chápat jako základní soubor činitelů, které představují interní hnací síly činnosti zaměstnanců, přičemž prostřednictvím oněch činitelů je v zásadě možné rovněž korigovat lidské jednání a prožívání.

Motivace znamená zformování vnitřního zájmu u každého jednotlivého pracovníka. Primárním impulsem motivace v chování zaměstnanců jsou motivy, jež představují vnitřní pohnutky podněcující člověka. Na zaměstnance v organizaci nepůsobí toliko jeden konkrétní motiv, ale naopak celý soubor motivů, nadto motivy jsou vždy výrazně modifikovány prostředím, v rámci něhož lidé v organizaci žijí a pracují.

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu směrem ke stanovenému cíli, čili představuje vnitřní aktivaci člověka zaměřenou určitým směrem. Znamená tudíž psychickou regulaci lidské činnosti. Projevuje se v podobě aktivizace určité formy jednání a stanovení určitého cíle jednání z celé řady možných forem a cílů. S tím souvisí proměnlivost a subjektivnost jakéhokoliv výkonu člověka.⁷²

V souvislosti s firemním vzděláváním a využitím motivace v rámci efektivního řízení lidských zdrojů je v organizační praxi nezbytné zaměřit pozornost toliko na takzvanou pracovní motivaci.

Stran pracovní motivace platí, že na zaměstnance je možné působit prostřednictvím celé řady aktivizačních prostředků, jež jednotlivě i v souhrnu korigují chování zaměstnance v organizaci tak, aby to bylo prospěšné nejen pro samotného pracovníka, ale rovněž pro příslušnou organizaci.

Management organizace si ovšem musí vždy *a priori* uvědomit, jaké aktivizační prostředky bude považovat za stěžejní a které naopak za spíše marginální, respektive v rámci každé organizace jsou pracovníci, na něž působí jednotlivé aktivizační faktory odlišně.

Je proto nezbytné, aby volbě relevantních aktivizačních prostředků předcházela pečlivá úvaha managementu s přihlédnutím k charakteru vykonávané práce, cílům, jež jsou stanoveny, a také s ohledem na povahu a osobnost jednotlivých pracovníků v organizaci. Důležitou roli v tomto směru sehrává zejména liniový management organizace.

Pro manažera má studium motivace, tedy pohnutek jednání provázených mobilizací sil, aktivitou či jejím poklesem, zásadní význam. Znalost konkrétních motivů jednotlivých pracovníků odkrývá možnosti jejich efektivní stimulace. Řídící pracovník

⁷² LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001, s. 89. ISBN 80-7048-017-3.

by měl mít zmapovány hierarchii potřeb svých podřízených a znát odpověď na otázku, oč usilují, jaké jsou jejich konkrétní přání a cíle.⁷³

Pracovní motivace je tedy specifická v tom, že je zaměřena (respektive by měla být zaměřena) na podnícení pracovních aktivit zaměstnanců včetně udržení aktivity do určitého cíle. Poté následuje obnovení procesu pracovní motivace, případně stanovení nových cílů a formulace nových motivačních instrumentů.

Jinými slovy řečeno, management organizací přistupuje k problematice pracovní motivace či motivace zaměstnanců racionálně, neboť z ekonomického hlediska organizace usiluje v soukromém sektoru o generování zisku a plnění stanovených hospodářských cílů, přičemž to je možné zajistit toliko tehdy, pokud organizace disponuje motivovanými zaměstnanci.

Motivovaný zaměstnanec totiž veškerou svou aktivitu orientuje na plnění cílů a jedná tedy ve prospěch organizace jako celku, neboť ví, že takové chování bude managementem organizace oceněno buď formou hmotných, anebo formou nehmotných stimulů.

Stran pracovní motivace v zásadě platí, že tato je složena jednak ze souboru vnitřních faktorů a jednak ze souboru faktorů vnějších. Zatímco ony vnitřní faktory jsou reprezentovány jednotlivými motivy, vnější faktory již představují konkrétní stimuly, jež lze charakterizovat jako vnější podněty vyvolávající motivaci zaměstnanců v organizaci.

Jednotlivé stimuly zásadním způsobem ovlivňují individuální i skupinovou produktivitu zaměstnanců, nadto různé formy vnějších podnětů a pobídek fakticky představují soubor stimulů, jež vytvářejí konkrétní formu stimulace pracovníků v podmínkách příslušné organizace. Je přitom zřejmé, že soubor stimulů působí na motivaci pracovníků a tuto ovlivňuje.

Smyslem stimulace jako procesu používání stimulů je podnícení u pracovníka určité aktivity nebo její omezení. Stimulů může být hodně, ale ne každý působí motivačně. Záleží na tom, zda podnět je pro pracovníka významný, zda uspokojuje jeho potřeby, nedostává se do rozporu s jeho životními hodnotami, obecně řečeno s jeho motivy. Na druhé straně je však vliv organizace, která může volit různá

⁷³ KOHOUTEK, R. a J. ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000, s. 108. ISBN 80-214-1552-5.

seskupení stimulů podle svých vlastních potřeb, což může být v rozporu se zájmy pracovníka.⁷⁴

V souvislosti s motivací zaměstnanců je možné v organizační praxi zaznamenat jak organizace, v níž je problematice motivace věnována významná pozornost, tak organizace, které význam pracovní motivace spíše podceňují. Podle přístupu managementu organizací pak lze identifikovat jak vysokou úroveň motivace zaměstnanců v organizaci, tak naopak nedostatečnou nebo velmi nízkou úroveň motivace.

Mezi primární znaky vysoké úrovně pracovní motivace patří zejména vysoká produktivita zaměstnanců, zdravé pracovní prostředí včetně korektních interpersonálních vztahů, ochota zaměstnanců přebírat odpovědnost, dále vysoká míra identifikace zaměstnanců s organizací jako celkem, vysoká míra kooperace a schopnost zaměstnanců i managementu koordinovat jednotlivé aktivity a činnosti, jež jsou v dané organizaci realizovány.

Jedná se toliko o demonstrativní výčet znaků, jež deklarují vysokou úroveň pracovní motivace v organizaci. Nicméně jedná se o znaky typické, s nimiž je možné se v organizační praxi nejčastěji setkat v souvislosti s efektivní pracovní motivací zaměstnanců.

Naopak nedostatek motivace nebo nízká úroveň motivace jako výsledek nevhodného stimulačního působení se projevuje těmito znaky:

- 1) apatie a nezájem o práci;
- 2) špatné dodržování termínů a vysoká absence;
- 3) přehánění složitosti existujících problémů, vzrůst odhadování, stížností a reklamací;
- 4) nedostatek spolupráce při řešení problémů;
- 5) nezdůvodněný odpor ke změně;
- 6) chybné a nedbalé provádění práce;
- 7) lhostejnost a nezájem vůči zákazníkům.⁷⁵

V případě firemního vzdělávání a motivace zaměstnanců lze poukázat, že samotný systém firemního vzdělávání by v organizaci nebyl smysluplný, kdyby zaměstnanci nepřístupovali k firemnímu vzdělávání zodpovědně a ochotně. Jinými slovy řečeno,

⁷⁴ LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001, s. 93. ISBN 80-7048-017-3.

⁷⁵ Tamtéž, s. 94.

právě i v oblasti firemního vzdělávání je nutné zaměstnance motivovat k tomu, aby se firemního vzdělávání účastnili aktivně, neboť je prospěšné i pro jejich osobní rozvoj a případný růst v hierarchii organizace.

Organizační praxe nezná konkrétní specifické motivační instrumenty, jejichž aplikace by byla typická v oblasti firemního vzdělávání. Spíše totiž platí, že celý systém firemního vzdělávání je úzce propojen s dalšími personálními aktivitami v příslušné organizaci, což vede k tomu, že kompetentní pracovníci motivují zaměstnance napříč personálními činnostmi.

Není například nijak ojedinělé, že zaměstnanci jsou motivováni k aktivní účasti na akcích firemního vzdělávání tak, že za každou účast získávají určitý počet bodů, přičemž dosažení určité výše bodů vede k finančním bonusům vyplácených za předpokladu, že zaměstnanci prokazatelně zvyšují svou produktivitu na základě získaných poznatků z firemního vzdělávání.

Zaměstnanci jsou rovněž motivováni k účasti na akcích firemního vzdělávání tak, že tím posilují svůj osobní růst, což je základním předpokladem pro jejich budoucí povýšení či změnu finančního ohodnocení.

Je vhodné zmínit, že motivace zaměstnanců je v organizační praxi úzce spojena s odměňováním a řízením pracovního výkonu zaměstnanců, jakož i s hodnocením zaměstnanců, o čemž bude ještě pojednáno v další části této diplomové práce.

Nicméně ty organizace, které skutečně efektivně pracují s lidskými zdroji, mají jednotlivé personální aktivity – tedy motivaci zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich odměňování – propojeny tak, že tvoří ucelený a srozumitelný systém práce s lidskými zdroji v podmínkách příslušné organizace.

Všechny zmíněné personální aktivity pak lze interpretovat jako základní instrumenty pro rozvoj potenciálu lidských zdrojů v dané organizaci. Je přitom obtížné některou personální aktivitu vynechat či ji nějakým způsobem omezit ve prospěch jiné personální činnosti.

Pochopitelně v některých organizacích k tomu může docházet, nicméně pak lze již s obtížemi hovořit o tom, že taková organizace (respektive její management) pracuje s lidskými zdroji v organizaci efektivně a systematicky.

Komplexní péče o všestranný rozvoj stimulace a motivace zaměstnanců zahrnuje:

- 1) všestranné rozvíjení firemního potenciálu prostřednictvím rozvoje sdílení, uplatňování či rozvíjení filozofie firmy;
- 2) zjišťování spokojenosti zaměstnanců a specifikaci motivačních podnětů;

- 3) vytvoření firemního motivačního systému;
- 4) uplatňování metod přeprojektování a obohacování práce v týmové spolupráci;
- 5) tvorbu motivačních programů;
- 6) aplikaci motivačních nástrojů, kontrolu, hodnocení, návrhy a modifikaci.⁷⁶

Lze důvodně konstatovat, že s ohledem na význam motivace zaměstnanců v organizaci a provázanost pracovní motivace s firemním vzděláváním je vhodné, pokud již strategie či plány firemního vzdělávání vycházejí z konkrétních motivačních strategií, jež se v podmínkách dané organizace aplikují.

Vytvoření individuálního plánu vzdělávání by pak mělo být realizováno na základě úzké kooperace mezi personálním útvarem na jedné straně a liniovým manažerem na straně druhé, neboť každý individuální plán vzdělávání by měl přihlídnout k tomu, jaké konkrétní formy či prostředky nejvíce stimulují daného zaměstnance.

To by měl umět identifikovat právě příslušný liniový manažer jakožto přímý nadřízený daného zaměstnance.

Úkolem manažera je nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců. Nejčastější chybou při motivaci zaměstnanců je předpoklad, že všichni pracovníci jsou motivováni stejnými faktory. Skutečností však je, že jednoduchý návod na motivaci všech neexistuje – zaměstnance při práci motivuje řada faktorů, přičemž žádný pracovník není motivován jen jedním z nich. Význam jednotlivých motivačních faktorů se však u jednotlivých osob i v různých pracovních situacích může lišit.⁷⁷

Zajištění provázanosti firemního vzdělávání s motivací pracovníků v předmětné organizaci pak mimo jiné generuje předpoklad vyšší míry efektivity firemního vzdělávání a obecně rozvoje lidských zdrojů v dané organizaci.

A jestliže je firemní vzdělávání efektivní pro organizaci jako celek, je pak bezesporu přínosné (a tedy i motivující) rovněž pro jednotlivé zaměstnance předmětné organizace.

Je však vhodné upozornit, že motivaci pracovníků nelze chápat jako manipulaci se zaměstnanci. Jinými slovy řečeno, v organizační praxi (zejména v podmínkách malých organizací) se lze stále ještě setkat s manažerskými přístupy, které přistupují k motivaci zaměstnanců tak, že fakticky aplikují manipulaci a nikoliv motivační instrumenty a prostředky.

⁷⁶ BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 65-66. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁷⁷ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 569. ISBN 978-80-7357-627-1.

Zaměstnance v organizaci není vhodné manipulovat, neboť efekty manipulace jsou toliko krátkodobé, navíc manipulace zůstává latentní jen poměrně krátkou dobu. Jakmile si zaměstnanci plně uvědomí, že je s nimi manipulováno, může to vést nejen k jejich vysoké fluktuaci nebo absenci, ale rovněž k záměrnému snížení jejich produktivity.

Je tak zřejmé, že manipulace se zaměstnanci se organizací z dlouhodobějšího hlediska nemůže nikdy ekonomicky vyplatit.

Základní faktory či zdroje pracovní motivace a jim odpovídající způsoby, jak jednotlivé zaměstnance motivovat, lze rozdělit do pěti skupin. Tvoří je:

- 1) vnitřní motivace, založená na zajímavosti či zábavnosti práce;
- 2) vnější motivace, spočívající na získání (finanční) odměny;
- 3) motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci;
- 4) motivace založená na výzvě, tedy snaze vyřešit problém nebo překonat určité překážky;
- 5) motivací spočívající na společenském poslání práce.⁷⁸

⁷⁸ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 570. ISBN 978-80-7357-627-1.

10 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo uvedeno, firemní vzdělávání samo o sobě v organizaci nepřispěje k efektivnímu a relevantnímu řízení lidských zdrojů v organizaci. Platí totiž, že firemní vzdělávání musí být vhodně doplněno dalšími personálními aktivitami a činnostmi, mezi něž patří rovněž řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Celkový proces řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů, což jsou metody řízení vytvořené speciálně pro to, aby napomáhaly dosahování cílů. Jejich účelem je vnést do úkolů řízení takové množství systému, řádu, předvídatelnosti, logiky a důslednosti, jaké je jen možné v neustále se měnícím, rozmanitém a turbulentním prostředí, ve kterém manažeři pracují.⁷⁹

Zejména v posledních letech se personální aktivita spojená s řízením a hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců dostává do popředí zájmů manažerů, neboť řízení pracovního výkonu fakticky představuje relevantní instrument stran řízení zaměstnanců a navazujícího ohodnocení zaměstnanců.

V souvislosti s firemním vzděláváním pak představuje řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců možnost propojovat výsledky (efekty) firemního vzdělávání s konkrétní produktivitou konkrétních zaměstnanců, což je výhodné pro organizaci jako celek i pro samotné zaměstnance.

Řízení pracovního výkonu je založeno spíše na principu řízení založeném na dohodě nebo smlouvě než na řízení založeném na nařizování. Klade důraz na rozvoj a používání plánů samostatného učení a vzdělávání a na propojení individuálních a podnikových cílů. V podstatě může hrát hlavní roli v zabezpečování integrovaných a logických procesů řízení lidských zdrojů, které se navzájem podporují a jako celek přispívají ke zlepšování efektivnosti organizace.⁸⁰

Řízení pracovního výkonu je v podmínkách současné organizační praxe nutné interpretovat jako komplexní přístup, který vede jednak k ovlivňování výkonu zaměstnanců a potažmo i jejich chování na pracovišti a jednak k rozvoji pracovních schopností zaměstnanců.

⁷⁹ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁸⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 425. ISBN 80-247-0469-2.

Řízení pracovního výkonu jakožto specifická personální aktivita se pak promítá jak do oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců, tak rovněž do oblasti řízení pracovní kariéry zaměstnanců u příslušné organizace.

Vzhledem k tomu, že řízení pracovního výkonu fakticky znamená dohodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem stran pracovního výkonu zaměstnance, jeho vzdělávání a rozvoji, pak je zřejmé, že ono řízení pracovního výkonu není orientováno toliko na krátký časový interval.

Naopak realizuje se v předem určeném období, v rámci něhož management organizace aplikuje ve vztahu k zaměstnancům jednotlivé motivační instrumenty, nadto jsou zaměstnanci ve stanoveném období vystaveni průběžnému sledování jejich výkonnosti.

Od řízení pracovního výkonu organizace očekává dosažení konkrétních cílů, přičemž k primárním funkcím řízení pracovního výkonu patří zejména motivace zaměstnanců, stanovení úlohy jednotlivých zaměstnanců v dané organizaci, určení směru, jakým se bude organizace (a potažmo její zaměstnanci) do budoucna ubírat, a v neposlední řadě pak určení dílčích cílů, na jejichž splnění se zaměstnanci organizace podílejí.

Výkon není v pojetí řízení pracovního výkonu chápán pouze v podobě výstupů (splnění kvantitativních cílů), ale zahrnuje i to, jak lidé výsledků dosahují. Výkon je výsledkem chování založeného na vlastním úsudku a efektivním využívání potřebných schopností. V řízení výkonu je nutné zvažovat jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky), a také schopnosti.⁸¹

Řízení pracovního výkonu by mělo být v zásadě flexibilní, neboť rigidní systém by fakticky efektivnímu řízení pracovního výkonu bránil. Řízení pracovního výkonu v podmínkách současné organizační praxe je tak nutné chápat spíše než systém jako permanentní cyklus, zahrnující dohodu o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a vyhodnocování pracovního výkonu.

Vzhledem k tomu, že podstatou řízení pracovního výkonu je jeho zlepšení (nebo lépe řečeno zlepšování), pak lze důvodně konstatovat, že řízení pracovního výkonu je úzce spojeno s rozvojem pracovníků v organizaci, přičemž jedním z relevantních způsobů rozvoje pracovníků je právě firemní vzdělávání.

⁸¹ KOCIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 141. ISBN 978-80-247-2497-3.

Je tak zřejmá ona provázanost personálních aktivit, jejichž rovnoměrná a spravedlivá aplikace v organizaci je směřovatná jak pro organizaci samotnou, tak pro jednotlivé pracovníky organizace.

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, který se týká manažerů a jimi řízených pracovníků, kteří jednají jako partneři v rámci, který stanovuje, jak nejlépe mohou společnou prací dosáhnout žádoucích výsledků. Zaměřuje se spíše na plánování a zlepšování budoucího výkonu než na retrospektivní hodnocení výkonu či pracovníků.⁸²

Řízení pracovního výkonu je v organizacích standardně aplikována na jednotlivce, nicméně nelze vyloučit ani možnost využít řízení pracovního výkonu i ve vztahu k pracovním týmům. Nicméně určité limity v oblasti řízení pracovního výkonu týmů jsou v tomto směru patrné, tudíž je zřejmě efektivnější aplikovat řízení pracovního výkonu toliko na jednotlivce.

Řízení pracovního výkonu je pak úzce spojeno s hodnocením pracovního výkonu, což lze chápat jako standardní hodnocení zaměstnanců v organizaci. Zjednodušeně přitom platí, že ono hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je vlastně komparace realizovaného výkonu zaměstnancem na jedné straně s očekávanými (cíli) na straně druhé.

Řízení pracovního výkonu mimo jiné zahrnuje plánování osobního rozvoje zaměstnance, což je jen jedna z dílčích aktivit v rámci procesu řízení pracovního výkonu.

S plánem osobního rozvoje je pak úzce spojeno firemní vzdělávání, které může být zaměřeno právě na osobní rozvoj zaměstnanců a na přizpůsobení se firemního vzdělávání oprávněným potřebám a požadavkům zaměstnancům organizace.

Lze poměrně často v rámci manažerské teorie zaznamenat (a ostatně organizační praxe to pak i dosvědčuje), že stávající koncepce řízení pracovního výkonu jsou jednak orientovány výhradně na budoucnost a rozvoj a jednak zahrnují základní principy řízení soustavného vzdělávání zaměstnanců.

Významnou částí řízení pracovního výkonu tedy je hodnocení pracovního výkonu. Platí přitom, že ty organizace, které nerealizují řízení pracovního výkonu, pak nedisponují jednotným systémem hodnocení pracovníků, což však proces hodnocení poměrně devaluje.

⁸² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 432. ISBN 80-247-0469-2.

Hodnocení zaměstnanců patří k základním manažerským úkolům. Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží jako příležitost ke shrnutí výkonu zaměstnance za uplynulé období a jeho dokumentaci, ke stanovení jeho nových výkonových cílů, plánování dalšího rozvoje zaměstnanců i postupu jejich kariéry.⁸³

V souvislosti s hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců pak nelze opomenout ani to, že hodnocení zaměstnanců je jedním z významných nástrojů tvorby (silné) firemní kultury. Je tak zřejmé, že dopady řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jsou poměrně značné a fakticky se týkají příslušných personálních aktivit v organizaci.

Je-li v organizaci aplikováno řízení pracovního výkonu, pak je jedním z primárních úkolů manažera realizovat ono hodnocení pracovního výkonu.

Zejména liniový manažer, který nejlépe zná jím řízený kolektiv podřízených pracovníků, by měl usilovat o včasnou identifikaci chybivosti a nedostatků každého jednotlivého zaměstnance, dále o relevantní určení silných a slabých stránek zaměstnanců a o určení (vyhodnocení), zda je nutné korigovat chování (některých) zaměstnanců, případně rovněž jakou formu či podobu firemního vzdělávání v podmínkách příslušné organizace bude nutné či vhodné ve vztahu k zaměstnancům aplikovat.

Hodnocení má význam pro organizaci, poněvadž poskytuje konkrétní poznatky o kvalitě sociálního subsystému v organizaci a umožňuje tvorbu reálné strategie a plánování i kvalifikované řízení personálních činností. Zároveň má hodnocení význam pro hodnocené pracovníky, poněvadž jim poskytuje zpětnou vazbu, kvazi objektivní pohled na ně samé, což ovlivňuje jejich sebereflexi a umožňuje jim volbu kroků k dalšímu profesionálnímu a kariérovému růstu.⁸⁴

V zásadě existuje celá řada metod a nástrojů hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu, nicméně s ohledem na předmět zájmu a formulovaný cíl této diplomové práce by byla analýza jednotlivých metod a nástrojů hodnocení pracovníků nadbytečná.

⁸³ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 257. ISBN 978-80-7357-627-1.

⁸⁴ BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 77. ISBN 978-80-7452-020-4.

Nicméně je vhodné alespoň uvést, že relevantní a zodpovědná volba hodnotících metod je pro organizaci a pro samotný proces řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení velmi důležitá.

Chybně zvolené metody a instrumenty hodnocení pracovníků totiž mohou vést například k formalismu či k subjektivitě, což jsou dva konkrétní nežádoucí prvky, jež jednotlivě i v souhrnu vedou ke snížení transparentnosti a účinnosti hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu v dané organizaci.

K hodnocení pracovníků lze použít více metod a tyto metody lze rozdělit i do řady typů. K jejich základním dělením patří rozdělení z hlediska předmětu hodnocení, podle používaných hodnotících nástrojů, z hlediska toho, kdo hodnocení provádí, a podle jejich časového průběhu.⁸⁵

V zásadě v organizační praxi existuje možnost provádět hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu neformálně (pak se jedná o takzvané průběžné hodnocení) nebo je možné ho provádět příležitostně podle okamžité potřeby organizace. Nejčastěji se však hodnocení zaměstnanců realizuje formálně (pak se jedná o takzvané systematické hodnocení), přičemž tato forma hodnocení je standardizována a má tak mnohem lepší vypovídající hodnotu v komparaci s průběžným způsobem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Standardní základní cíle systematického hodnocení pracovníků jsou:

- 1) zvyšování výkonnosti pracovníků na základě posouzení jejich silných a slabých stránek;
- 2) osobní rozvoj pracovníků, určení potřeb vzdělávání pracovníků;
- 3) diferenciací odměňování;
- 4) zjištění osobních představ a potřeb pracovníků a získání podnětů ke zlepšení situace na pracovišti;
- 5) zjištění podkladů pro rozmístování pracovníků uvnitř podniku;
- 6) zlepšování komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.⁸⁶

V souvislosti s firemním vzděláváním jakožto primárním předmětem zájmu této diplomové práce lze konstatovat, že prostřednictvím hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu je poměrně jednoduché určit, zda tento zaměstnanec zvládá

⁸⁵ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 259. ISBN 978-80-7357-627-1.

⁸⁶ KOCIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 147. ISBN 978-80-247-2497-3.

plnit své úkoly a jaké jsou možnosti či limity dalšího jeho využití v podmínkách příslušné organizace.

Jinými slovy ještě řečeno, hodnocení pracovního výkonu může zaměstnance motivovat, stabilizovat a zvýšit jeho produktivitu, nadto je-li zaměstnanec hodnocen pozitivně, má to kladný vliv i na jeho odměňování.

Zjištěné výsledky a závěry, jež vyplynou z hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, je pak možné využít právě k plánování osobního rozvoje zaměstnance, je možné jednak identifikovat jeho vzdělávací potřeby a jednak vytvořit relevantní plán jeho vzdělávání, opomenout pak nelze ani řízení pracovní kariéry zaměstnance v příslušné organizaci.

Na druhou stranu i zaměstnanec může díky hodnocení jeho pracovního výkonu získat relevantní informace a poznatky o sobě samém a o tom, jak je vlastně vnímán svými nadřízenými a jaké je jeho současné (a případně i budoucí) postavení v předmětné organizaci. Zaměstnanec si může uvědomit své limity či nedostatky a v rámci sebereflexe může začít přistupovat efektivněji a zodpovědněji k firemnímu vzdělávání s cílem získat nové poznatky, dovednosti a schopnosti a tak lépe obstát v dalším (následujícím) hodnocení jeho pracovního výkonu.

11 INVESTICE DO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ – ZÁKLAD PROSPERITY ORGANIZACE

Vzdělávání zaměstnanců lze zjednodušeně chápat jako konkrétní součást péče o zaměstnance, přičemž s výjimkou státního sektoru (například úředníci územních samosprávných celků se musí obligatorně podle zákona vzdělávat v pravidelných časových periodách) nejsou organizace v privátním sektoru povinny firemní vzdělávání poskytovat.

Jinými slovy řečeno, firemní vzdělávání lze chápat v podmínkách soukromého sektoru jako jakýsi benefit, k němuž není organizace jakkoli povinna, nevyplývá-li povinnost poskytovat vzdělávání z interních firemních dokumentů.

Nicméně přístup managementu v současných organizacích je zcela jasně a konkrétně zaměřen na lidské zdroje a jejich rozvoj, tudíž firemní vzdělávání se stává i v podmínkách soukromého sektoru standardním instrumentem, prostřednictvím kterého organizace pečuje o své zaměstnance.

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že tedy je nutné jim věnovat náležitou péči.⁸⁷

Právě tedy uvědomění si toho, že lidské zdroje jsou v současné době to nejcennější, s čím organizace fakticky disponuje, je problematice řízení a rozvoje lidských zdrojů věnována v organizační praxi značná pozornost.

Ona péče o pracovníky pak zahrnuje celou řadu aktivit, jež mohou v zásadě být trojího druhu – jedná se jedná o obligatorní péči, která pro organizaci vyplývá přímo ze zákona, dále se jedná o péči smluvní, jež vyplývá z uzavřených interních dohod (typicky kolektivní smlouva), a konečně se jedná o dobrovolnou péči o zaměstnance, která fakticky ukazuje, jak konkrétně zaměstnavatel přistupuje ke svým zaměstnancům.

⁸⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 321. ISBN 80-7261-033-3.

Dobrovolná péče o zaměstnance je tak výrazem personální politiky příslušné organizace a signalizuje, že organizace jakožto zaměstnavatel má zájem o rozvoj svých zaměstnanců, a proto k nim přistupuje nad rámec obligatorní či smluvní péče.

Péče o zaměstnance u jednotlivých zaměstnavatelů se bude pochopitelně lišit podle možností, ochoty a zájmu zaměstnavatele, ale i v závislosti na potřebách a zájmech zaměstnanců. Většina zaměstnavatelů si již uvědomuje, že spokojený zaměstnanec je nejlépe motivován k podávání kvalitního pracovního výkonu. Činnost zaměstnavatele v oblasti péče o zaměstnance se však odvíjí nejen z přání zaměstnanců a ochoty zaměstnavatele, ale především z jeho finančních možností.⁸⁸

Platí tedy, že firemní vzdělávání patří mezi takové instrumenty péče o pracovníky, které se organizaci vyplatí za předpokladu, že vzdělávání je realizováno efektivně, smysluplně a systematicky (nahodilá forma vzdělávání je jen plýtváním finančních prostředků organizace).

Investice do firemního vzdělávání tak lze chápat jako relevantní základ prosperity organizace toliko za předpokladu, že budou dosahovány pravidelně požadované efekty ze vzdělávacích akcí, a tedy že firemní vzdělávání bude prospěšně nejen pro samotné pracovníky, ale rovněž pro organizaci jako celek.

Nelze tedy *a priori* tvrdit, že pokud organizace investuje značné prostředky do firemního vzdělávání (a potažmo tedy do svých lidských zdrojů), tak se bude jednat o organizaci prosperující a generující pravidelně zisk.

Naopak je nutné k této problematice přistupovat vždy individuálně, neboť v zásadě je vždy nutné pečlivě vyhodnotit, zda organizace investuje finanční prostředky do personálního rozvoje svých zaměstnanců smysluplně či nikoliv.

Péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. Je třeba doporučit zaměstnavatelům, aby ve svém vlastním zájmu pokračovali ve vzdělávacích aktivitách pro své pracovníky, protože investice do lidského činitele bývá jednou z nejefektivnějších investic. Měli by vytvářet příznivé podmínky i pro to, aby se bez problémů mohly realizovat individuální vzdělávací a kvalifikační cíle pracovníků.⁸⁹

Jestliže organizace investuje do vzdělávání svých zaměstnanců, přičemž vzdělávání je přínosné pro organizaci i pro zaměstnance, pak vlastně organizace skutečně příznivě působí na zaměstnance a jejich rozvoj.

⁸⁸ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 870. ISBN 978-80-7357-627-1.

⁸⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 333. ISBN 80-7261-033-3.

Prostřednictvím relevantního vzdělávání organizace pozitivně působí na motivaci pracovníků, nadto již samotné vytváření vhodných podmínek pro vzdělávání signalizuje, že organizace chápe vzdělávání svých zaměstnanců jako důležitou aktivitu, která může mít pozitivní vliv na osobnostní rozvoj zaměstnanců a na rozvoj jejich schopností, dovedností, znalostí a zkušeností.

Efektivní vzdělávání a investice do něho jsou primárním základem prosperity organizace, neboť se zvyšuje míra identifikace zaměstnanců s organizací jako celkem, zaměstnanci jsou připraveni na plnění dalších (nových) úkolů, mohou se snadněji zastupovat, v organizaci je nižší míra fluktuace a absence.

Navíc firemní vzdělávání posiluje pracovní spokojenost zaměstnanců, což je faktor, který má na prosperitu organizace značný vliv, neboť platí, že organizace může dosahovat prosperity a zisku toliko tehdy, pokud disponuje produktivními lidskými zdroji.

Nízká míra produktivity zaměstnanců totiž může vést až k ukončení činnosti příslušné organizace, tedy k ukončení podnikání a k přenechání příslušného místa na trhu konkurenci.

Přirozenou součástí personálního rozvoje pracovníků by měla být i problematika řízení pracovní kariéry zaměstnanců, byť je nutné zmínit, že mnohé organizace tento požadavek víceméně ignorují.

Pokud totiž zaměstnanci ví, že se účastní firemního vzdělávání i z toho důvodu, že organizace s nimi má určité plány stran jejich rozvoje a pracovní kariéry v rámci příslušné organizace, pak bude přístup zaměstnanců k firemnímu vzdělávání aktivnější. Investice organizace do vzdělávání zaměstnanců je pak v takovém případě mnohem efektivnější a představuje onen základ pro současnou i budoucí prosperitu organizace.

Pracovníci by měli být především informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména ty neschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z organizace odcházejí. V této souvislosti by měla organizace věnovat zvýšenou pozornost zejména plánům kariéry a plánům následnictví ve funkcích.⁹⁰

V souvislosti se vztahem mezi investicemi do vzdělávání zaměstnanců na jedné straně a prosperitou organizace na straně druhé tedy lze shrnout, že firemní

⁹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 333. ISBN 80-7261-033-3.

vzdělávání skutečně může být jedním z primárních předpokladů pro prosperitu a ziskovost organizace, nicméně investice do vzdělávání zaměstnanců samy o sobě nemusí znamenat prosperitu organizace.

Firemní vzdělávání je poměrně komplikovaným organizačním procesem i systémem a musí proto k němu být v organizaci přistupováno systematicky, dlouhodobě a odpovědně.

Jen tak je možné zajistit, že firemní vzdělávání bude pro organizaci i pro její zaměstnance relevantní a přínosné a že tedy investice do firemního vzdělávání jsou směřovány požadovaným směrem s očekávanými efekty.

Navíc jak již bylo uvedeno, firemní vzdělávání nemůže být v organizaci autonomní personální aktivitou, ale naopak je nutné, aby bylo vzájemně propojeno s dalšími základními personálními aktivitami, které teprve v souhrnu mohou jasně demonstrovat, že investice do lidského kapitálu v organizaci je z hlediska prosperity organizace primárním faktorem.

Obecně platí, že má-li být organizace z dlouhodobého hlediska úspěšná (tedy schopná generovat zisk, mít stabilní místo na trhu, mít spokojené zákazníky i osvědčené a spolehlivé dodavatele), pak musí věnovat lidským zdrojům adekvátní pozornost, což v sobě nese i základní požadavek na racionální investice do rozvoje pracovníků.

Stejně jako v případě jiných investic by však i u investic do lidského kapitálu mělo v zásadě platit, že každá vynaložená koruna by měla být podrobena nezávislé analýze, zda byla vynaložena efektivně a zda byl v tomto směru splněn vytýčený cíl či úkol.

ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce byla problematika firemního vzdělávání z pohledu psychologie práce. Cílem práce pak bylo především zjistit, jaký přínos pro organizaci firemní vzdělávání zaměstnanců představuje, jaké přístupy k firemnímu vzdělávání je dobré preferovat a jak velký podíl na prosperitě organizace může firemní vzdělávání mít.

Lze důvodně konstatovat, že firemní vzdělávání je aktivitou, která může mít pro organizaci jako celek i pro její jednotlivé zaměstnance značný přínos, avšak toliko za předpokladu, že firemní vzdělávání není v organizaci realizováno jakoby samo pro sebe, tedy že firemní vzdělávání vychází z určitého plánu vzdělávání a tento plán pak zase ze strategie řízení lidských zdrojů v podmínkách příslušné organizace.

Jinými slovy řečeno, firemní vzdělávání je pro organizaci přínosné, pokud je systematické, dlouhodobé a je orientováno na dosažení určitých cílů (efektů vzdělávání).

Pokud tomu tak není, nelze hovořit o tom, že firemní vzdělávání je pro organizaci přínosné – naopak organizace na vzdělávání může vynakládat značné množství finančních prostředků a přitom vzdělávání není přínosné ani pro organizaci jako celek ani pro jednotlivé zaměstnance organizace.

Je nutné si vždy uvědomit, co je od firemního vzdělávání primárně i sekundárně očekáváno, tedy k čemu je firemní vzdělávání určeno a na co se má zaměřit. Rovněž je nezbytné brát v potaz specifické vnitřní podmínky každé jednotlivé organizace a respektovat rovněž vnější okolnosti, faktory a podmínky, které na organizace více či méně působí.

Co se týče přístupu k firemnímu vzdělávání, platí, že firemní vzdělávání není vůbec vhodné realizovat v organizaci nějak izolovaně od ostatních navazujících personálních činností či aktivit. Pokud by tomu tak bylo, jen stěží si lze představit, že by firemní vzdělávání bylo fakticky pro organizaci přínosné.

Naopak je nutné vždy preferovat to, aby firemní vzdělávání bylo úzce spojeno a provázáno s dalšími personálními činnostmi, neboť firemní vzdělávání je těsně spjata s řízením a vedením lidských zdrojů.

Firemní vzdělávání je spojeno nejen s řízením pracovního výkonu zaměstnanců, ale rovněž s jejich hodnocením a odměňováním, s řízením jejich pracovní kariéry,

nadto je firemní vzdělávání součástí péče organizace o zaměstnance, tudíž je spojeno s motivací a stimulací zaměstnanců.

Je zřejmé, že firemní vzdělávání tedy musí být v souladu s dalšími personálními činnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů, přičemž z hlediska přístupu je rovněž nutné poukázat na požadavek, aby firemní vzdělávání bylo realizováno v podmínkách příslušné organizace na základě úzké kooperace liniového managementu a personálního útvaru.

Právě totiž liniový management nejlépe zná podřízené pracovníky a je tak schopen identifikovat potřebu vzdělávání u jednotlivých pracovníků. A na druhou stranu právě personální útvar či manažer lidských zdrojů zná finanční možnosti organizace stran investic do vzdělávání a obecně do lidských zdrojů v organizaci a umí se orientovat v nabídce vzdělávacích akcí.

Jestliže jsou v organizaci dodrženy a respektovány ony základní pravidla (provázanost firemního vzdělávání s dalšími personálními činnostmi, kooperace liniového managementu a personálního útvaru, firemní vzdělávání je systematické, dlouhodobé a vychází z určitého plánu vzdělávání), pak lze hovořit o tom, že firemní vzdělávání se může rozhodujícím způsobem podílet na prosperitě a ziskovosti organizace.

Investovat do firemního vzdělávání samo o sobě nemusí být žádnou zárukou toho, že organizace bude prosperovat. Naopak investovat do firemního vzdělávání znamená investovat racionálně s přihlédnutím k tomu, jak je s lidskými zdroji v podmínkách příslušné organizace pracováno a co organizace od svých lidských zdrojů fakticky očekává. Lidské zdroje jsou dnes zpravidla to nejcennější, co organizace má. Takto by k nim proto měl management organizací přistupovat nejen z hlediska realizace firemního vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DONNELLY, J. H., J. M. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

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

KOCIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, R. a J. ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2001. ISBN 80-7048-017-3.

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miloš Novotný

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní vzdělávání z pohledu psychologie práce

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Milan Demjanenko