

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Markéta Wenglorzová

System vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Praha 2020

Doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2020

DIPLOMA THESIS

Markéta Wenglorzová

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

Prague 2020

Doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.

Prohlášení

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorka(y)

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce panu Doc. PaedDr. Slavomíru Lacovi, Ph.D. za ochotu a čas věnovaný této práci a mé osobě.

Anotace

Cílem diplomové práce je zjištění, zda zaměstnanci organizace XYZ jsou spokojeni s aktuálním nastavením interního vzdělávání a zároveň, zda dokáží být v tomto ohledu samostatní.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část má 3 kapitoly, kde se první kapitola zaměřuje na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Druhá kapitola seznamuje se systémem vzdělávání v organizaci. Třetí kapitola popisuje profil organizace. Tato témata se opírají o teoretické poznatky získané především četbou a studiem. Praktická část má dvě kapitoly. První kapitola se zabývá metodikou empirické práce, výzkumným vzorkem a charakteristickou respondentů. Poslední kapitola je věnována závěrečným vyhodnocením.

Klíčová slova

Lidský kapitál, lidské zdroje, organizace, rozvoj, vzdělávání, vzdělávání dospělých.

Annotation

The diploma thesis goal is an identification of an XYZ organization employees satisfaction with a current setup of internal education and also the level of employee independence relating to this form of education within the XYZ organization.

The diploma thesis consists of a theoretical and a research (practical) part. The theoretical part has three chapters, where the first chapter is focused on education and a Human Resources development inside of the organization. In the second chapter the organization's system of education is introduced. The third chapter describes the organization's profile. All these topics reflect theoretical findings obtained by reading and studying. The research part has two chapters. The first chapter deals with the methodology of empirical work, research sample, and respondent's characteristics. The Last chapter is devoted to the final evaluation.

Keywords

Adult education, development, education, human capital, human resources, organization.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Vzdělávání	11
1.2 Vzdělávání dospělých	13
1.2.1 Metody vzdělávání dospělých.....	16
1.2.2 Formy vzdělávání.....	20
1.2.3 Trendy ve vzdělávání dospělých.....	26
1.3 Rozvoj lidských zdrojů	28
1.4 Firemní vzdělávání	30
2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	35
2.1 Systém vzdělávání	35
2.2 Systémový přístup vzdělávání pracovníků v organizaci.....	38
2.3 Systémový přístup k plánovanému vzdělávání.....	39
2.4 Analýza potřeb vzdělávání.....	40
2.4.1 Metody analýzy potřeb vzdělávání	42
2.5 Zabezpečení LZ v organizaci.....	43
2.5.1 Plánování Lidských zdrojů a následné plánování vzdělávání pracovníků	44
2.5.2 Řízení talentu	47
2.5.3 Získávání a výběr zaměstnanců	49
2.5.4 Uvádění nových pracovníků do organizace	50
2.5.5 Motivace a odměňování pracovníků	50
3 PROFIL ORGANIZACE.....	55
3.1 Organizační struktura oddělení lidských zdrojů	55
3.2 Koncept rozvoje v organizaci	57
3.3 Proces vzdělávání v organizaci.....	58
3.3.1 Interní vzdělávání v organizaci	63
3.3.2 Externí vzdělávání v organizaci	64
PRAKTICKÁ ČÁST	65
4 METODIKA PRÁCE	66
4.1 Metodika práce	66

4.2	Metoda sběru informací	66
4.3	Výzkumný vzorek.....	67
4.4	Hypotézy.....	68
4.5	Charakteristika respondentů	69
5	VÝSLEDKY VÝZKUMU	85
5.1	Diskuze	92
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	101
	SEZNAM ZKRATEK	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Lidské zdroje zastávají stále důležitou roli v chodu celé organizace. Svět se začíná postupně digitalizovat, a to se týká i oblasti bankovníctví. Stále jsou však zaměstnanci organizace velkou investicí, která přináší nespočet výhod. Hodnoty organizace právě tvoří lidé, jejich dovednosti, znalosti a schopnosti. Organizace má proto za cíl si své zaměstnance „hýčkat“ v podobě rozvojových aktivit a jsou objektem zvýšené pozornosti, než tomu bylo historicky. Zaměstnanec v dnešní soudobé společnosti má na sobě obrovský tlak, a to z důvodu stále se měnících požadavků na zaměstnance a změny v přínosech lidských zdrojů do organizace. Zaměstnanec musí stále sledovat a být velice flexibilní v těchto ohledech. Lze tedy konstatovat, že rozvojové aktivity jsou přínosem pro obě strany, a proto se na ně stále více soustředí pozornost.

Mezi hlavní zájmy managementu podniku je apel na rozvoj lidských zdrojů v organizaci, ty se zaměřují na externí či interní vzdělávání. Rozvíjí obecně znalosti, dovednosti a schopnosti jedince. Zvyšují kvalifikaci svých zaměstnanců, nachází potenciál talent managementu, uplatňují jednodušeji zájmy organizace, reagují na konkurenci a zvyšují celkovou efektivitu práce.

Vzdělávání zaměstnanců má význam nejen pro jedince, ale celkově pro celou organizaci. Organizace vzděláváním svých zaměstnanců zvyšuje efektivitu výkonnosti, sjednocuje zaměstnance, umožňuje lepší komunikaci mezi týmem, nadřízeným a podřízeným, a také vytváří příznivější podmínky pro využití všech zdrojů a potenciálu. Z pohledu zaměstnanců se zvyšují osobní cíle, které se naplňují snadněji. Dále se také zvyšuje uspokojení z pracovního výkonu, utužují se vztahy mezi zaměstnanci, a ti lépe chápou cíle podniku a společně dokáží dosáhnout vyššího výkonu.

Cílem diplomové práce je zjištění zda v konkrétní organizaci XYZ je systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů nastaven optimálně dle názorů zaměstnanců a zároveň zda zaměstnanci dokáží být ve svém rozvoji samostatní.

Diplomová práce se skládá z pěti kapitol. V první kapitole se práce bude zabývat vzděláváním, rozvojem lidských zdrojů a dalšími teoretickými východisky. V podkapitolách se práce věnuje metodám vzdělávání dospělých, formám vzdělávání a nakousne také trendy ve vzdělávání dospělých. Druhá kapitola je věnována systému vzdělávání v organizaci. V druhé kapitole lze najít podkapitoly na téma systémový

přístup vzdělávání pracovníků v organizaci nebo systémový přístup k plánovanému vzdělávání. Kapitola se také věnuje zabezpečení lidských zdrojů v organizaci, kde je popsán celý proces. Třetí kapitola představí profil organizace, organizační strukturu, detailně popíše koncept rozvoje v organizaci a proces vzdělávání. Čtvrtá kapitola je metodika práce, která popisuje empirický výzkum a jeho zpracování. Jedná se o praktickou část práce, která se snaží naplnit cíl celé diplomové práce výzkumem. Poslední pátá kapitola se opírá o výsledky dotazníkového šetření, kde vyhodnotí konkrétní data a probíhá závěrečný návrh vhodných možností.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První teoretická kapitola se zabývá vzděláváním lidských zdrojů a primárně se orientuje na vzdělávání dospělých. Soustředí se především na metody a formy vzdělávání, kde konkrétně nabízí členění metod do jednotlivých skupin. Mimo jiné se lze dočíst o nejvýznamnější andragogické profesi nebo nejobvyklejších formách vzdělávání ve skupině dospělých. S postupující se dobou veškerých technologií a novějších zajímavých studií vznikají nové trendy, které se taktéž projevují ve firemním vzdělávání, o nichž se rovněž v první kapitole zmiňují

1.1 VZDĚLÁVÁNÍ

Dle Pelána (2003, s. 11) je vzdělávání definováno jako: „*Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů.*“ Tvrdí také, že prakticky lze vzdělávání diferencovat na činnost lektora a činnost účastníka vzdělávacího procesu, ve smyslu vzdělávání se. Včetně zmíněné definice se zaměřuje i na jiný pohled pojmu vzdělávání. Hovoří o diferencované společensky zabezpečené činnosti institucí vzdělávání i škol všech zaměření a stupňů.

Ve své podstatě se jedná o proces organizovaný s určitým záměrem. V tomto kontextu lze záměr vnímat jako dosažení způsobilosti či kompetence k množině činností. Ve vztahu k managementu lze specifickým způsobem vnímat záměr jako zadané úlohy, úkoly či pracovní pozice. A to ve smyslu opakované pověření nějakou činností, jedinečné neopakované činnosti, vzácnější úkoly či role. Aby bylo dosaženo závěru ve vzdělání, musí být především organizované, kontrolované s omezeným množstvím podob a konečné. Příkladem je školní a mimoškolní vzdělávání, školení a tréninky, konzultace a koučování, učení z výkonu a kombinované programy. (Plamínek, 2014, s. 37 – 46)

V případě soustavného formování vlastností osobnosti, dovedností a znalostí pracovníků v organizaci či podniku, umožňuje tento proces připravenost zaměstnanců na proměnlivé podmínky či požadavky trhu, podniku nebo pracovních funkcí. Zvyšuje mnohonásobně výkon pracovníků a také uplatnitelnost pracovníků na vnitřním i vnějším trhu práce. (Němec, Bucman, Šikýř, 2008, s. 55)

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují vzdělávání. Mezi nejzásadnější patří obsah učení, konkrétně jeho užitečnost. Dále způsob učení, resp. do jaké míry je efektivní. V případě výpadku jednoho ze zmíněných faktorů vede k celkové neefektivitě učení se a blíží se k marnosti. Dalším důležitým faktorem jsou lidé, kteří se během vzdělávání kolem Vás objevují. Celkově lze říci, že učitelé jsou osoby, kteří vedou cestu ke vzdělání a zároveň ji usnadňují. Tyto osoby rozhodují o našich aktuálních a budoucích vztazích k oborům. V moderním pojetí se dnes účastníci vzdělávání považují za partnery, kteří jsou rovnocenní. Posledním a zároveň podstatným faktorem ovlivňující vzdělávání je smysl. Ten definuje celkový kontext, důvod, proč se jedinci chtějí učit. Na všechny faktory je důležité v rámci vzdělávání brát ohled, aby cíl byl řádně naplněn. (Plamínek, 2014, s. 11)

Současná společnost dostala nálepkou turbulentní společnost, a to z důvodu kladení vysokých nároků na jednice. Ve společnosti jsou neustále změny, se kterými je potřeba se potýkat a vyrovnávat. Změny ovlivňují nejen fungování státu, ale i firem. V oblasti vzdělávání je důsledkem těchto změn či procesů měnící se obsah a cíle výstupu, požadavky na konkrétní výstupy např. ve školství nebo inovace didaktických metod. (Veteška, Vacínová, 2011, s. 8)

Jelikož prestiž vzdělávání a její hodnota roste, tak stále větší skupiny lidí mají potřebu se dále vzdělávat. V současné situaci nebyl vytvořen čtvrtý subsystém ve vzdělávací soustavě, a proto se stal součástí například personální agendy v organizacích. V současné situaci se těžiště dospělého vzdělávání soustřeďuje na získávání a zvyšování kompetencí a kvalifikací. Přestává platit představa, že sociální politika státu zabezpečuje vzdělávání dospělých i přes stále rostoucí poptávku. Vzdělávání začíná mít svůj vlastní trh, který vydělává peníze a přestává být veřejným statkem, ale potřebou jedinců. Zájem se zvyšuje také v oblasti vnitřního světa osobnosti. Konkrétním příkladem je sebepoznání, terapeutické formy, meditace, sebe léčení,

magie, feministická terapie, jóga či techniky zvládání stresů. Jinými slovy řečeno, veškeré poznatky z duchovního světa, emocionálního zaměření našly cestu k jedinci a zároveň vytvořili stimul k dalšímu odbornému vzdělávání. Kromě poznatků ve společenském vývoji lze pozorovat i stále měnící se nároky na populaci a jedince. Obecně lze říci, že rostoucí vývoj klade důraz na větší kritiku, vzdělanost, výběr či náročnost lidí. (Beneš, 2014, s. 34 – 36)

Veteška (2016, s. 17) se ve své knize vyjadřuje k podobné tématice. Tvrdí, že vzdělávání není univerzální vědou, jednotvárnou terminologií a stejným konceptem obsahu. Za úvahu stojí determinanty, které jsou závislé na geologických a kulturních faktorech. Ty se mohou v charakteristikách někdy shodovat. Příkladem je reakce na globalizaci a rozvoje komunikačních a informačních technologií, rozvoj demokratické, občanské společnosti, novinky v profesních rolích, nové způsoby a možnosti trávení volného času, rozvoj a vznik vzdělávání v přímé souvislosti sociálních změn.

1.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Jednou z oblastí celoživotního učení je právě **vzdělávání dospělých**. Z hlediska časového můžeme hovořit o třech čtvrtinách života člověka. Soudobá společnost klade v pracovním prostředí vysoké nároky. Konkrétně ke zvyšování kvalifikace, změn kvalifikace či permanentního prohlubování znalostí a dovedností. Pokud je člověk více flexibilní, je pro něho tato doba méně náročná než pro konzervativnějšího pracovníka. Z pohledu zaměstnavatele je však flexibilní pracovník zajímavější ve smyslu vyšší konkurenceschopnosti organizace na trhu. (Veteška, 2016, s. 88)

Důležité ve vzdělávání je také rozvoj individuálních schopností lidí. Příkladem může být vytváření příznivých podmínek v organizaci. Je tím myšlena spolupráce uvnitř firmy např. zvládání konfliktních situací, zvolení vhodné formy hodnocení výkonu a lidí, individuální motivace, případná stimulace lidí či pečlivá a srozumitelná komunikace. Jedná se o jakési alternativy ke vzdělávání, které podporují způsobilost či kompetence. Lidé se pod tímto vlivem mohou také učit v praxi, během života a provozu. Jsou významnou složkou ke koncentraci a harmonizaci individuálních schopností. (Plamínek, 2014, s. 36 – 37)

Vzdělávání dospělých tedy zahrnuje vzdělávací aktivity, které se realizují jako řádné školské nebo další vzdělávání. Vystupuje jako **vzdělávací proces** nebo **vzdělávací systém**. Proces se zaměřuje na cílevědomé a systematické osvojování a upevňování znalostí, schopností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem chování a jednání. Charakteristické pro osoby, které řádně ukončili školní vzdělávání a vstoupili na trh práce. Vzdělávací systém se zaměřuje na aktivity institucionálně organizované či individuální, které spíše doplňují, nahrazují, inovují nebo rozvíjí počáteční vzdělávání dospělých osob. (Pelán, 2003, s. 11 – 12)

Efektivní učení potřebuje ke své podstatě příznivé podmínky. Příkladem je motivace k učení. Ta může mít podobu vnitřní motivace nebo povzbuzování a stimulování jinou osobou. Další efektivní podmínka je, že učení se zlepši jen tehdy, když se učený poučí z teorie učení nebo se jí dostane podpory, rady, povzbuzení či zpětné vazby. Důležitá je také kultura organizace, která podněcuje a podporuje učení se. V poslední řadě je důležité, aby učící se osoby měli uspokojenou potřebu a dobrý pocit z učení, jinak celý proces bude neefektivní. (Armstrong, 2002, s. 484 – 485)

Motivace dospělých ke vzdělávání má především podobu profesního růstu, uspokojení rozmanitých potřeb a zájmů, společenský a ekonomický prospěch, únik či stimulace nebo vnější očekávání jedince. Potřeba vzdělávání je také stimulována u dospělých rozvojem vědy a techniky. Z pohledu psychologie se jedná o typ učení. Z pohledu sociologie je vzdělávání prostředek společenských institucí a sociální mobility. (Veteška, 2016, s. 89)

V podnikovém vzdělávání vše souvisí se strategií a zaměřením organizace. Cíle se odvíjejí od cílů rozvoje lidských zdrojů. Cíle obecně rozdělujeme na vnitřní (autonomní) a vnější (heteronomní). Vnitřní cíle jsou zaměřeny na přesvědčení účastníka. Ty determinují přijetí kurikula vzdělávací akce, osobní potřeby nebo motivaci. Vnější cíle jsou určeny objektem (stát, firma) a jsou především posláním vzdělávací akce. **Cíle vzdělávání dospělých** dělíme také dle realizačního období – celkové, konkrétní, dílčí a etapové. Také dle obsahového zaměření - kognitivní, psychomotorické, psychosociální nebo afektivní. Další dělení je krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. (Veteška, 2016, s. 90)

Nabídka vzdělávání může být různorodá, avšak je důležité se soustředit mimo jiné na cílovou skupinu v rámci plánování vhodných rozvojových aktivit ve vzdělávání.

V následujících podkapitolách se věnuji metodám, formám a následně trendům v oblasti vzdělávání dospělých. Přispívání k demokratizaci vzdělávání ve skupině dospělých může pomoci model, který se zabývá: didaktickou realizací a plánování, definování cílů a očekávání účastníků, konkretizování témat, nastavení nabídky pro danou cílovou skupinu, popsání forem a podmínek v rámci nerovností a deficitů nebo určení znevýhodněných skupin či vzdělávacích deficitů. Důležité je si uvědomit, že cílové skupiny nelze jen určit zvenčí, ale specifickou skupinu potenciální účastníci musí chápat. Příkladem je romská populace, ženy na mateřské realizující částečný úvazek, aj. U komerčních zařízení se uplatňuje primární zjišťování účastníků a rozvoj se pro ně může ušít na míru. Každá klientela je specifická, a proto je důležité, aby vzdělávaný respektoval její specifika. Mezi kritéria určování konkrétní cílové skupiny patří:

- Pohlaví.
- Věk.
- Forma vzdělávání.
- Sociologické kritérium.
- Dosaženého vzdělání.
- Profesního zařazení.
- Motivace.

Mimo jiné se lze zaměřit na individuální problémové situace, které mohou být ve skupině předem známé a transparentní. Také společně sdílené problémy či typické zvraty v osobním či kariéřním životě. (Beneš, 2019, 108 – 110)

Odlišnosti cílových skupin jsou značné. Skupina dospělých je specifická v ohledu zkušeností, životních priorit, zralostí, motivací, záměrnosti vzdělávání, změnou psychických a fyziologických funkcí nebo charakteristikou osobnosti. Dospělí mají zkušenost, kterou chtějí na kurzech zároveň uplatnit. Tím se liší například od mládeže. Lektor musí počítat s prostorem k diskusi a to jak v průběhu, tak i na konci lekce. Dospělí mají zájem o propojení teorie s praxí. Lektor se opět musí připravit na praktické případy s cílem hledání nejefektivnějších cest. Pokud bude účastník

nesoustředěný, nemusí se vždy jednat o nudné či nucené téma, ale o životní priority. Účastník může v mysli řešit osobní problémy, práci nebo zdravotní problémy. Dospělý jedinec se převážně liší od mládeže přístupem a záměrem ke vzdělávání. Mají konkrétnější a jasné cíle, které chtějí naplnit. Za nejdůležitější specifika osobnosti dospělého řadíme obavu ze selhání a společenského zesměšnění, obtížnější proces při přiznávání chyb, změna názoru v průběhu nebo vysoká kritika k okolí. Je tedy důležité si uvědomit jedince jako takového a poté celou cílovou skupinu. (Langer, 2016, s. 128 – 130)

1.2.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Jedná se o komplikované rozčlenění forem, přičemž každá forma se specifikuje na své přístupy. Avšak nejzákladnější rozdělení, dle míry aktivity a samostatnosti, se věnuje autor Veteška, který rozděluje metody do tří skupin.

- Metoda výkladově ilustrativní.
- Metoda dialogická.
- Metoda problémová.

Typickým zástupcem metody výkladově ilustrativní je **přednáška**. Tento způsob je využíván v případech, kde se vyskytuje potřeba předávat složitější, případně nové informace. Vyšší míru aktivity vyžaduje metoda dialogická. Analyzuje problémy, navrhuje možná řešení, rozvíjí argumentaci, myšlení a úsudek. Celkově vede ke složitějším myšlenkovým procesům. **Rozhovor** nebo **diskuse** jsou příkladem této dialogické metody. Řešením **případových studií, hraním rolí, brainstorming** nebo **brainwriting** se zabývá problémová metoda. Obecně je mezi lektory populární, protože je orientována na interaktivitu ve výuce. Prakticky se jedná o práci v menších skupinách. Základem je zadání s cílem nejrychleji zadání vyřešit s nejpřesnějším a nejefektivnějším výsledkem. (Veteška, 2016, s. 175 – 177)

Dle klasifikace rozdělujeme **metody zaměřené na lektory nebo metody zaměřené na účastníky**. (Langer, 2016, s. 153)

Podle místa realizace rozlišuje také **metody vzdělávání mimo pracoviště** (off-the-job-training) a **metody vzdělávání na pracovišti** (on-the-job training). Mimo pracoviště

můžeme zařadit případové studie, přednášky, přednášky s diskuzí, demonstrování, workshopy, hraní rolí, brainstorming nebo outdoor training. Metody na pracovišti se zaměřují na koučování, mentorování, instruktáž, asistování, counselling, rotaci, stáže nebo exkurzi. (Veteška, 2016, s. 175 – 177)

Při výkonu práce na pracovišti se využívají také metody instruktáž při výkonu, Coaching a mentoring.

Instruktáž je nejvyužívanější metodou v organizaci v jakémkoliv oboru. Jedná se o způsob zácvičení nového pracovníka, případně zkušeného pracovníka, přičemž zkušenější osoba předvádí pracovní postup a vzdělávaný postup napodobuje nebo jen pozoruje. Výhodou této metody je rychlost, vytváření si pozitivního přístupu k práci i k nadřízenému nebo kolegovi. Nevýhoda je aplikace této metody při jednodušších nebo dílčích postupech. Může působit pouze krátkodobě nebo jednorázově pod vyšším tlakem.

Dlouhodobější vysvětlování, instruování či sdělování pod periodickou kontrolou výkonu pracovníka má možnost nabídnout metoda **coaching**. Metoda směřuje vzdělávaného k efektivnímu a žádoucímu výkonu, k vlastní iniciativě a podporuje individualitu jednotlivců. Výhodou je pravidelná zpětná vazba či informace o hodnocení práce, zlepšování komunikace vzdělávaného a vytváření cílů se strategií pro budoucí kariéru. Nevýhodou je pracovní tlak, nesoustavnost a časové možnosti.

Obdobou coachingu je **mentoring**. Mentor má odpovědnost za předávání zkušeností, znalostí a dovedností z praxe vzdělávanému, který musí vytvářet součinnost a vlastní iniciativu. Mentor radí nebo stimuluje vzdělávaného i k jeho kariéře a může se stát i jeho patronem v organizaci. (Koubek, 2007, s. 267 – 269)

Metoda, která se v současném pracovním světě objevuje na poradách, pracovních jednáních, konferencích či prezentacích se nazývá **workshop**. Doslovný překlad anglického názvu je „pracovní dílna“. Tento název se však ve vzdělávacím prostředí neujal, a proto se používá anglické názvosloví. Jedná se o uzavřené setkání skupiny lidí, kteří řeší určitý problém. Cílem je problém nebo skupinu problémů vyřešit inovativním způsobem a přístupem. Intenzivní soustředění nad problematikou za účasti specialistů,

zapisovatele workshopu a moderátora lze docílit vyřešení situace. Lze zaměnit s metodou semináře, která se využívá jako prostředek ke zvýšení efektivity procesu vzdělávání nikoliv jako metoda k řešení problémů. (Langer, 2016, s. 160 - 161)

Metoda **rotace práce** je používána v těch případech, kdy žer si pracovník chce rozšířit své zkušenosti a schopnosti, chce poznat komplexnější pracovní postupy nebo úkoly v organizaci. Nevýhodou je, že pracovník nemusí uspět, protože mu druh práce není vlastní. (Koubek, 2007, s. 267 – 269)

Úmyslné rozvíjení myšlenek ve skupině jedinců a jejich verbalizaci využívá metoda **diskuzní**. Je účinná ve chvíli, kdy lektor potřebuje zjistit, zda účastníci vzdělávací akce mají na danou problematiku názor, postoj nebo odbornější znalost. Rozvíjí se tímto způsobem komunikace, argumentace, samostatnost v myšlení, akceptace kritiky, kreativity, kooperace, aktivizace a motivace účastníků. Nevýhodou této metody je důmyslná odborná příprava účastníků a časová náročnost.

Diskuzní metoda má různé formy, které lze v rámci ní využít. Příkladem jsou **otázky do pléna**. Otázky mají nastavenou danou strukturu, kterou musí dodržovat, aby metoda nebyla manipulativní. Používají se uzavřené otázky (dichotomické, seřazovací, přiřazovací a s výběrem více odpovědí), otevřené otázky s neočekávanou odpovědí včetně rozšíření obsahu sdělených informací a řečnické otázky, kdy lektor nečeká žádnou odpověď. Lze tedy tvrdit, že se jedná o metodu s vhodnou formulací otázek v rámci diskuze. (Langer, 2016, s. 162)

Formování pracovních schopností využívá metoda **pracovní porady**. Jedná se o předávání informací větší skupině lidí, kteří se seznamují s fakty a problémy v celé organizaci nebo pouze na vlastním pracovišti. Výhodou této metody je prezentace názorů, výměna zkušeností, vytváření sounáležitosti s organizací či pracovním kolektivem. Nevýhodou je neochota pracovníků se porad účastnit nebo časové umístění porady. (Koubek, 2007, s. 267 – 269)

Zajímavá je skupinová výuka neboli **skupinová práce**, která se skládá z více metod, při níž jsou účastníci vzdělávací akce rozděleni do menších skupin. Skupiny mají za cíl práci na daném úkolu při 3-4 lidech. V rozumném čase se poté vyhodnocují názory všech

skupin na dané téma. V rámci jedné vzdělávací akce lze rozdělit skupiny různorodě dle rolí, témat, a času. Důležité je nastavení pravidel skupinové práce, které poté účastníci dodržují. (Langer, 2016, s. 165 – 166)

Mezi inscenační metody řadíme **hraní rolí**, kdy dochází k přestavení a procvičování reálných situací z praxe. V této metodě se účastníci v bezpečném výukovém prostředí učí posilovat chování a jednání, případně potlačovat neduhy. Vzdělávání jsou aktivními účastníky, nikoliv pasivními členy, kteří modelují ideálně autentickou situaci. Metoda může být doplněna záznamem ze situace, kdy si pak účastník mimo lektora může dát zpětnou vazbu. Hodnocení výkonu je důležitým výstupem této metody. (Langer, 2016, s. 180)

Důležitý je správný výběr vhodné nebo optimální metody. Ve své podstatě lze tvrdit, že nelze označit jednu z metod, která by byla nejlepší, jelikož na každou metodu reaguje několik důležitých faktorů. Mezi ně řadíme alfu a omegu plánování i v rámci zvolení vhodné metody, a to **cíl** celé vzdělávací akce. Ta má zásadní roli i ve volbě metod. Velký rozdíl je, zda znalosti potřebují trénink nebo chceme jen změnit postoje účastníků. Ruku v ruce jde s cílem i zvolená **cílová skupina**. Konkrétně velikost skupiny, charakteristiky účastníků a složení. Velkým faktorem ve volbě forem je **obsah výuky**. Obsah dělíme na *soft skills* neboli měkké dovednosti s přenositelným charakterem a *hard skills* resp. tvrdé a odborné dovednosti. Volba optimálních metod je závislá na tomto rozdělení. Dalším důležitým faktorem je prostředí výuky, čas, finance a lektor. V prostředí hraje významnou roli akustika, vytápění, prostor nebo také nábytek, didaktická technika, velikost, uspořádání či osvětlení prostor. Čas není myšlen jako realizace výuky, ale také proces přípravy a časový důsledek výuky. U lektorů je důležité sledovat předešlé zkušenosti a osobní složku. Ideální je však kombinaci resp. mix metod v jedné vzdělávací akci. Příkladem je například přednáška, která je obohacena diskuzí aj. (Langer, 2016, s. 150 – 152)

Studijní a vědní obor zabývající se aspekty učení se a vzdělávání definuje Andragogika. Vzdělávání, vyučování a výchova jsou součástí této vědy v andragogickém pojetí. Andragogické pojetí učení nám říká, že učení je převážně zaměřené na životní situace a problémy. Andragogické intervence využívají adekvátní formy a metody,

převádí konkrétní problémy na témata učení a zaměřují se na komunikaci mezi učícím se a vyučujícím.

Často využívané pojmy jsou kompetence a kvalifikace. Kompetence se rozdělují na odborné, sociální a metodické. Sociální kompetence neboli týmové zaručují zvládnutí konfliktů, kooperace, moderace, strategií v komunikaci nebo interkulturní prostředí v organizaci. Odborné kompetence se vztahují na prostředky a předměty práce, obsahy, které přiřazují jazykové znalosti, pracovní právo, práce na PC, odborné, všeobecné a další vzdělávání, specifické znalosti nebo pracovní techniky. Mezi metodické kompetence řadíme vedení projektů, řešení problémů, soudnost a schopnost jistého úsudku, schopnost zpracovávat a vyhledávat informace nebo abstraktní, logické induktivní myšlení a jeho zvládnutí. (Beneš, 2019, s. 20)

1.2.2 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Odlišnosti ve vzdělávání dospělých oproti mládeži a dětí jsou vysoké, a proto se od pedagogiky oddělila skupina s názvem andragogika. Ta mimo jiné definuje specifikace dospělých, které zařazují např. zkušenosti, životní priority, zralost, motivace, záměrnost vzdělávání, změny fyziologických a psychických funkcí nebo charakteristiky osobnosti. Za zmínku stojí základní rozlišovací prvek mezi dětmi a dospělými, a to zkušenosti. Dospělí dokáží daleko více třídit nové informace, které procházejí filtrem zkušeností. Zároveň s informacemi pracují dle svého záměru vzdělávání. Dospělí mají konkrétní a jasné cíle. Motivace u dospělých má zcela jiný charakter. Ta je daleko efektivnějším prvkem ve vzdělávání dospělých než u dětí. S těmito informacemi poté pracuje lektor. (Langer, 2016, s. 128 – 129)

Nejvýznamnější andragogickou profesí je **lektor**. Jedná se o vzdělavatele působícího v oblasti dalšího vzdělávání dospělých. Tato osoba je důležitým prvkem k naplnění učebních cílů v interakci mezi vzdělávaným. Lektor by měl mít akreditované rekvalifikace pro pracovní činnost a kvalifikační nároky splňující požadavky organizace.

Ve firmách jsou lektoři interní nebo externí. Častěji převládá druhá možnost především u malých a středních firem, a to především z finančního hlediska. Ve firmách lektor vykonává funkce hodnotící, metodickou, vzdělávací a didaktickou. Oborů,

kde lektor sehrává hlavní roli, je spousta. Příkladem je lektor dalšího vzdělávání, kariérový poradce pro zaměstnanost, kariérový poradce pro vzdělávací a profesní dráhu, specialista ve vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kariérový poradce pro ohrožené, rizikové a nevýhodněné skupiny, instruktor plavání, potápění nebo průvodce přírodou.

Lektor by měl mít teoretické znalosti z více oblastí. Primárně z andragogiky, psychologie učení a vzdělávání dospělých, didaktiky. Měl by znát metody a postupy lektorství, znát výuku odborných disciplín a také mít praktické dovednosti. V ideálnějších případech zkušenosti z předchozího zaměstnání. Díky znalostem ve více oblastech je pak práce lektora efektivnější a celkově flexibilnější. (Veteška, 2016, s. 182 – 184)

Lektor zajišťuje přípravu vzdělávací akce, realizaci, řízení vzdělávacího procesu, odbornou stránku ve formě organizace, dokumentace a didaktiky. V poslední řadě hodnocení neboli evaluaci vzdělávání a efektivity. Mezi kompetence lektora patří odbornost, metodika a osobnostní kompetence ve smyslu osobní charakteristiky. Příprava lektora na vzdělávací kurz může mít podobu dlouhodobé přípravy nebo krátkodobé přípravy. Dlouhodobá příprava zahrnuje účast na kurzech, formální vzdělávání, péči o fyzickou a psychickou kondici, sdružování v asociacích a další aktivity jako publikaci, supervizní činnost apod. Krátkodobá příprava má za úkol odpovídat na otázky typu: Co učit, koho učit, proč to musí jednotlivci umět a jaké metody, techniky a pomůcky použít. (Langer, 20016, s. 14 - 17)

Pelán rozlišuje formy vzdělávání dle:

- Časového uspořádání
- Vyučovacího prostředí
- Zaměření pedagogické akce
- Stav systému, kde vzdělávání probíhá
- Organizačního uspořádání studujících

Časové uspořádání má časovou jednotku hodinu ve vyučování. U dospělých se může jednat o hodiny i dny, které jsou uspořádány do edukačních celků. Prostor může být různorodý, příkladem je učebna, laboratoř, dílna, v rámci pracovního procesu nebo i doma. Pedagogickými akcemi se rozumí inovační a rekvalifikační kurzy nebo

specializační kurzy. Systém rozdělujeme na živý a neživý. Živý systém definuje lektora, učitele, organizátora, účastníka. Neživý zařazuje didaktické pomůcky a vyučovací techniky.

Nejobvyklejšími formy ve vzdělávání dospělých je nástupní školení, zaškolení, zaučení, nástupní řízená praxe absolventů škol, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace nebo prohlubování kvalifikace.

Veškeré zvolené formy řeší organizace, vzdělávání realizuje a předává lektor. Posláním lektora však není jen jeho „přednášení“ a předávání informací. Jeho hlavními činnostmi jsou výběr koncepcí a didaktických zdrojů, dle strategie. Zvolení vhodných a efektivních pedagogických cílů, zvolení vhodných metod postupů pro cílovou skupinu. Vypracování plánů celé vzdělávací lekce, použití vhodných hodnotících nástrojů vzhledem k primárně zvoleným cílům a vytvořením vztahu, který pak usnadňuje celý proces výuky. (Pelán, 2006, s. 92 – 94)

Mezi tradiční profese andragoga patří také poradce, manažer vzdělávání, konzultant, supervizor, facilitátor, trenér, kouč, mentor, moderátor, instruktor, tutor nebo mediátor. V organizaci se často vyskytuje profese **trenéra**, který je zaměřen především na trénink či procvičení si konkrétních dovedností a postupů, které jedinci nejsou osvojené nebo známé. Tato profese je v organizaci především v korporaci obsazena ve vícečetné skupině, kde při vyšší míře zaměstnanců jsou rozděleny kompetence a druh předávaných informací.

Mimo trenéra lze ve větších podnicích vidět profese **kouče**. Ten se primárně zaměřuje na koučované s cílem uvědomit si cíle ve svém osobním i pracovním životě. Podporuje uvědomění si důležitosti cílů a pomáhá rozvíjet dovednosti a schopnosti. Jedná se o individuální rozvoj, přístup a vzdělávání s cílem zlepšování pracovního výkonu. Tento proces posiluje sebereflexi a preferuje vlastní cesty ke splnění požadovaných cílů. (Veteška, 2016, s. 186 – 189)

V praxi se můžeme setkat i s pojmem **týmový koučink**. Jedná se o nástroj k rozvoji týmů a skupin. Tento proces je výsledkově orientovaný a doprovází skupinu nebo tým ke konkrétním krokům. Tyto kroky vedou k předem definovanému cíli. Celkově však vede

ke špičkovému výkonu a celkovému spokojenosti lidí. Uvědomění si sama sebe, sama sebe i ve skupině vede k užitečnému rozvoji a vývoji celé skupiny i jednotlivce jako takového. Tento druh vzdělávání je určen pro skupiny, které mají společnou vizi nebo cíl, jsou na sobě pracovně závislí a vytváří celek, který má stanové hranice a identitu (oddělení, útvar). Týmový koučink je vhodný především pokud vedoucí pracovník chce své podřízené rozvíjet, celkově je skupina otevřená práci sama na sobě, osobnosti ve skupině jsou vyzrálé a je vhodný čas na rozvoj osobností ve skupině. Nehodí se pro osoby, které nechtějí žádnou změnu, pokud vedoucí pracovník má direktivní styl vedení, pokud je celý tým bez sebereflexe nebo není jasně stanovený cíl, kam skupinu nebo tým vést.

Týmový koučink ve firmě musí podporovat širší celek. Pojetí reality i se zákazníky, vnitřní a vnější vazby, hodnoty, ambice organizace nebo plány. Až v této chvíli tento druh vzdělávání bude dávat v širším kontextu smysl. (Mohauptová, 2013, s. 15 – 19)

Trenéři jsou rozděleni na ofenzivní a defenzivní, i koučové se začali různě orientovat. V prvopočátku byly tři směry, a to sladění profesního a osobního života, maximalizace výkonu a koučování firemních špiček. Současné trendy však odhalily i zajímavější perspektivy. *Výkonnostně orientované koučování* dosahuje výsledků nové úrovně. Pokud je koučovaný „surový diamant“, který chce jen zlehka obrousit nebo jednotlivce, který si chce osvojit dovednosti či profesionál, který má za cíl jeho změnu chování a myšlení. *Individuální životní koučování* má ve středu seberealizaci a kvalitu života. Cílem je zdokonalit uvědomění si sama sebe, dovednosti ve vztazích a komunikační schopnosti. *Koučování vedoucích pracovníků* jako třetí základní model se zaměřuje na konkrétní dovednosti a znalosti jednice. Jeho cílová skupina jsou vrcholoví manažeři a ředitelé firem. V této skupině se řeší nástupnictví, vedení, řízení a partnerství. Od základních koučovacích technik se začaly postupně nabalovat další specializované techniky. *Kariérní koučování* je jednou z nich. Organizace mají stále větší zájem udržovat a odhalovat klíčové talenty. Z důvodu diskrétnosti vedoucí pracovníci často hledají k prověření svých znalostí a dovedností proti debatéra či posluchače. Koučové rozebírají náročnější situace a důsledky, realizují zpětné vazby a promýšlejí tvůrčí řešení, kterou jsou pro koučovaného přínosem. Dr. Mary Lippitt porovnává dvě fáze. Ty rozděljuje do dvou kategorií. První je problematika růstové fáze, zda se zaměřuje kouč na růst trhu,

potřebu riskovat konkurenceschopnost a flexibilitu v kombinaci s rychlostí. Druhá je problematika fáze vrcholu. Ta se situuje na snížení a zamezení nákladů, zavedení optimálnějších postupů napříč firmou, rozhodování na faktech a důkazech a maximální zlepšení fungování a kvality. (Grosamová, Bahbouh, 2014, s. 50 - 54)

Náročnost koučování je vysoká především ve znalosti, orientaci ve věci (předmětu koučinku) a pochopení chování a pocitů koučovaného. Cílem kouče je o koučovaného pečovat a zároveň směřovat ho k cíli. Kouč nesmí ztratit věcnou orientaci a pochopení pro člověka. Tyto požadavky na profesi dělají z něj náročné řemeslo. (Plamínek, 2014, s. 43)

Různé osoby mohou koučovat, nejčastěji přímý nadřízený, externí kouč či interní kouč. Aby vzdělávaný a kouč neměli konflikty, je výhodnější zprostředkovat jinou osobu, než tu, která pracuje na stejném pracovišti. (Urban, 2017, s. 84)

Specifickým procesem je také **mentorování**. Poskytování praktických rad, soustavné podpory při vzdělávání a rozvoji poskytuje mentor svým jedincům. Jedná se o speciálně vyškoleného jedince, který napomáhá k získání nových znalostí, know – how nebo pomáhá v procesu změny myšlení. Spolupráce mezi mentorovaným a mentorem je důležitá v efektivitě práce. Zároveň se musí jednat o vztah založený na důvěře, rovnocennosti s nastavenými pravidly. Mentor pomáhá na cestě k cíli a provází jej určitým obdobím. Obecně lze tvrdit, že mentoring je jisté poradenství a podpora učení. Může se stát, že mentorovaný se potýká s nejistotou a obavami, a proto je důležitá i motivace jedince. Bez té, by práce nebyla efektivní. (Veteška, 2016, s. 189 – 190)

Mentor svému svěřenci poskytuje rady, motivuje jej, předává mu své zkušenosti a usměřňuje ho ve své práci. Obecně lze říci, že se jedná o školitele, poradce a rádce, který se vyskytuje na stejném nebo podobném pracovišti v rámci jedné organizace. Jedná se o neformální vzdělávání a velmi individuální. (Pelán, 2006, s. 95)

Učení se z výkonu v případě, že přítomen učitel získává dvě podoby. První je učení z výkonu učitele, kdy jde v podstatě o demonstraci. Vzdělávaný se učí a přihlíží výkonu učitele. Učení z vlastního výkonu se přibližuje tzv. „stínování“ neboli učitel přihlíží výkonu právě vzdělávaného.

Učení z vlastního výkonu lze právě v organizacích vidět velice často. Zde se například baví koučové a trenéři, kteří pozorují výkony účastníků. V mnoha případech o tom, že jsou pozorováni, nevědí. A účelně, a to z důvodu, že jejich chování je v tuto chvíli velice přirozené a standartní. Učitel pak může vyhodnotit zpětnou vazbu nebo závěr, který je přiměřený. Po ukončení procesu je naprosto nezbytné, aby navazovala další fáze. Této fázi se říká diskuze nebo zpětná vazba. Hodnotí se výkon v konkrétních případech, účastníka. Diskuze může mít formu koučování nebo poradenství dle schopností učitele. (Plamínek, 2014, s. 45)

Dohled a vytváření strategie v rámci plánování, organizování, kontrolování a vedení lidí řídí manažer. Ten také odpovídá za celý proces. Širší pojetí kompetencí manažera definuje i marketing vztahů s veřejností, řízení kvality a financí, vedení lidí a má odpovědnost za strategické řízení zaměstnanců. (Langer, 2016, s. 26)

Níže uvedená tabulka je přehledem rolí účastníků a učitelů v rámci různých forem vzdělávání. Zveřejnil ji autor Jiří Plamínek ve své knize. (2014, s. 46) Popisuje nejčastěji formy vzdělávání v organizacích, role a vzdělávání.

Tabulka 1 - Základní formy vzdělávání dospělých

Forma vzdělávání	Role účastníka	Role učitele
Trénink	je „cvičen“ trenérem	je „trenérem“, stimuluje k nácvičku
Školení	je informován lektorem	je zdrojem informací
Koučování	„učí se učit se“	stimuluje účastníka ke generování poznatků
Konzultace	je „instruován“ expertem	je zdrojem návodů k chování a řešení
UVV	je objektem pozorování	Je „dárce“ reflexe („zpětné vazby“)
UVU	je pozorovatelem reality	je vzorem k napodobování

Tabulka č. 1. – Účastník a učitel v základních formách vzdělávání dospělých

UVV – učení z výkonu učitele

UVU – učení z vlastního výkonu

1.2.3 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Moderní a informační technologie se projevují i ve vzdělávání. Masivně se tento trend rozšiřuje a nastává nová dimenze edukační reality. Trendy se rozdělují do dvou skupin. První skupinou je vzdělávání v rámci organizace. Zde řadíme korporátní online kurzy, cloudové LMS¹, gamifikace, vzdělávání sestavené na míru zaměstnanci, sociální sítě, online semináře, online konference, mikrokurzy, online kooperace nebo mobilní učení. Druhá skupina má název sebevzdělávání, která je využívanější metodou. Zde řadíme, videopřednášky, online encyklopedie, dokumenty, knihovny (Google books), online školy, univerzity, kurzy (resp. formy distančního vzdělávání), mobilní učení, augmented learning², veřejné online akademie nebo některé počítačové hry. (Veteška, 2016, s. 207 – 2019)

Mezi výhody digitálního vzdělávání patří časoprostorová neomezenost, vysoká míra interaktivity, studium pro osoby, které nemohou navštěvovat prezenční formy vzdělávání, minimální stres před skupinou a lektorem, nízká cena kurzu. Opakem jsou nevýhody, které lze vymezit na nízkou motivaci v rámci nepřítomnosti lektora, vysoké nároky na disciplínu, chybějící osobní kontakt vzdělavatele se vzdělávaným, vlastnictví technologií, průběžné náklady a neznalost technologií. Právě ze zmíněných důvodů bylo historicky digitální vzdělávání spíše jako doplněk pro prezenční formy studia. Dnes s pokrokem technologií a dostupností je tato forma životaschopnější. (Langer, 2016, s. 202 – 204)

V korporátní organizaci jsou **korporátní online kurzy** velice často využívány, a to především z důvodu, že jsou určeny větším počtům zaměstnanců. Vytvářeny jsou buď externími specialisty, nebo interně v softwaru, které si podnik zakoupí. Dle infrastruktury jsou zpřístupněny zaměstnancům, kteří jsou cíloví. Závěrečné testování je součástí kurzu, které okamžitě pracovníka vyhodnotí a podá zpětnou vazbu.

¹ LMS = learning management systém (systém orientován na řízení, tvorbu a organizaci výuky) Jedná se o softwarovou aplikaci, která je využívána především v e-learningu.

² V některých literaturách se využívá i název „vzdělávání na požádání“. Tento druh vzdělávání používá případně GPS a při výletech se vzdělávaný učí historickým či přírodním aspektům.

Daleko méně využívaná v organizacích metoda vzdělávání **gamifikace** zapojuje aktivně uživatele a propojuje herní desing s behaviorální psychologií, případně s marketingem v externím prostředí. Principem je bodování, vyvolání soutěživosti či překonání výzev. Využívá motivační a zábavné principy, které v neherním prostředí (např. v obchodních profesích) vyvolávají soutěživost.

Náročnější na čas pro organizaci, ale za to velice efektivní je metoda **vzdělávání sestavené na míru zaměstnanci** tzv. personalized learning. Metoda vychází z možností zaměstnance a potřeb podniku. U zaměstnance se berou v úvahu časové možnosti, zkušenosti a znalosti a vytváří se společná cesta k dosažení potřebných kompetencí, získání znalostí.

Online konference propojují účastníky skrz speciální přístroje (televizní obrazovka, kamera, reproduktory s připojením na internet nebo telefonní síť) nebo telefonní linky. Tato metoda je geniální v tom, že časová náročnost a zaměstnanost všech účastníků je vysoká. Využitím této metody však časovou náročnost dojíždění eliminuje a zaměstnanec věnuje daleko více času vzdělávání. Zároveň dochází i k úspoře cestovních nákladů.

Online kooperace je informální učení, který se využívá při společném řešení problémů nebo k okamžitému připomínkování. Cílem je během pracovních činností mít možnost okamžitě předávat nápady, prohlubovat nebo osvojovat myšlenky kolegů. (Veteška, 2016, s. 207 – 2019)

Mobilní technologie ve vzdělávání našly už taky své podstatné místo. Označují se slovíčkem **M-learning**. Díky snadnému připojení technologií na internet, nástup smartphonů a jejich velkým obrazovkám se stalo zmíněné prostředí vhodným místem ke vzdělávání. Obsah sdělení je předáván prostřednictvím webových prohlížečů nebo v mobilních aplikacích. Cílová skupina pro tuto formu jsou mladí lidé, ale také vytížení zaměstnanci na cestách. (Langer, 2016, s. 205)

Hledáním netradičních tvůrčích postupů se věnuje **zážitkové učení**. Tento druh vzdělávání je postaven na aktivitě účastníků, kteří se vyskytují převážně mimo pracoviště. Upevňuje se kreativita, kolektivní duch a soutěživost. K dosažení efektu zážitkového

vzdělávání je potřeba, aby bylo vzdělávání kontrolováno a reflektováno. Skupiny jsou převážně heterogenní z důvodu soudržnosti, efektivnějšího poznání a začlenění. Na konci zábavného učení, který může mít podobu hry, programu nebo tréninku, je vyhodnocení. Zpětná vazba se převážně poskytuje společně. Primárním cílem je uplatnění sociálních rolí a najít netradiční postupy a řešení. (Veteška, 2016, s. 207 – 2019)

1.3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na začátek je potřeba vymezit pojmy důležité pro organizaci, a to lidský kapitál, lidský zdroj a lidský potenciál. Lidé jsou obecně nejcennější položkou každého podniku. Podnik má vybavenost technických a technologických prostředků, avšak bez přidané hodnoty zmíněného lidského kapitálu by vymoženosti a řešení zůstaly ladem. Termín **lidský kapitál** je jakási vrozená zásoba schopností, dovedností, znalostí talentu a investice. Jedná se o dynamickou veličinu. **Lidský zdroj** jsou konkrétní lidé v celkovém pracovním procesu. Lidské zdroje jsou schopné seberealizace s vlastním rozhodnutím. Jedná se o lidský potenciál vedoucí k produkci výstupu v rámci výkonu činností. Zmíněný **lidský potenciál** je zásoba předpokladů a dispozic jedince, který se orientuje na výkon napomáhající podniku se posouvat stále vpřed formou kvantitativního i kvalitativního hlediska a celým tímto procesem napomáhají organizaci být více konkurenceschopná. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34)

Propojování, shromažďování zdrojů (finančních, materiálních, informačních a lidských) patří mezi hlavní a klíčové úkoly managementu podniku. Na aktuálním trhu práce je lidský zdroj nejcennější a nejdražší složkou. Pomáhá firmě ke konkurenceschopnosti a její prosperitě. Řízení LZ³ klade důraz na zájmy managementu, za pomoci lidí dosahování přidaných hodnot, a to prostřednictvím procesu rozvoje LZ, uplatnění přístupu ve strategické formě nebo dosažení oddanosti zaměstnanců k cílům a hodnotám podniku. Významný dopad na zaměstnance má vrcholový management, který přijímá strategická rozhodnutí. Tento proces má za cíl, aby podnik neustále rostl, zaváděly se nová technologie vs. finance podniku. Proto dnes v organizacích se řeší problémy strategicky a komplexně, aby respektovaly LZ. Existují tedy cíle podniku,

³ LZ – lidské zdroje

v rámci řízení LZ, které zahrnují flexibilitu, vysokou kvalitu, vysokou míru oddanosti a strategickou integraci. Strategické ŘLZ⁴ používá klíčové pojmy – konkurenční výhoda, způsobilost zdrojů, synergie a kritické faktory k úspěchu. Pro komplexní fungování je potřeba, aby organizace měla jasné poslání a výborně zpracovanou strategii, vypracovanou organizační strukturu a definováno řízení lidských zdrojů. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40 – 45)

Podnik má přidanou hodnotu mimo jiné ve chvíli, kdy investuje do svého lidského kapitálu. Mnoho studií ukázalo, že podniky které realizují investice do LK, tak jsou ekonomicky úspěšné a roste také hodnota zaměstnance.

Pojem rozvoj lidských zdrojů nelze zaměňovat s pojmem rozvoj pracovníků. Rozvoj lidských zdrojů představuje zcela jiný pohled a relativně novější koncepci ve vzdělávání a rozvoje v organizaci. Rozvoj pracovníků se zaměřuje na pracovní schopnosti jedince, tak, aby byli v organizaci zaměstnatelní, přizpůsobovali se novým věcem, pracovním úkolům a vykonávali efektivně svou práci. Kdežto rozvoj lidských zdrojů se orientuje na rozvoj pracovní schopnosti organizace jakožto celku. Má svůj pohled i na rozvoj pracovního týmu, vytváření dynamické struktury, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti a vedlo k efektivnosti celé organizace i jednotlivých týmů.

S rozvojem lidských zdrojů souvisí dva důležité pojmy, a to učení probíhající v organizaci a učící se organizace. První pojem jedná o vytvoření si nových úhlů pohledu nebo znalostí, které následně ovlivňují chování. Dochází k němu uvnitř organizace prostřednictvím interakcí zaměstnanců. Jedná se o kolektivní proces, kdy se vytváří znalosti, metody a postupy. Přejímají a předávají se potřebné informace. Jde o zcela jednoduchý a efektivní proces, který realizují jednotliví zaměstnanci uvnitř organizace. U druhého pojmu jde o vytvoření klimatu, které povzbuzuje k rozvoji a vzdělávání. Na základě nastavení takového systému pak organizace uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace. (Koubek, 2007, s. 257 – 258)

⁴ ŘLZ – řízení lidských zdrojů

Tvorbu logického, úplného a jednotného rámce realizuje strategický rozvoj lidských zdrojů - vytváří prostředí podněcující rozvoj a vzdělávání pracovníků. Velký důraz klade na rozvíjení intelektuálního kapitálu, prosazování týmového učení, individuálního učení, podnikového učení a vzdělávání. Znalosti rozvíjí strategicky a systematicky. Podporuje rozvíjení sama sebe, přičemž organizace podporuje plnohodnotně. (Armstrong, 2002, s. 467)

Hlavní filosofickou myšlenkou rozvoje lidských zdrojů je, aby rozvoj představoval významný prvek v úspěšném dosahování cílů organizace, a zároveň měl na paměti, že investice do něj prospívají všem stranám, kteří jsou účastníky organizace. Na výkon by měl být vždy orientován rozvoj lidských zdrojů. Celkově by se podoba rozvoje měla orientovat na zlepšení výkonu celého podniku, pozitivní finančním výsledkům organizace, jednotlivým funkcím organizace a v neposlední řadě výkonu jednotlivců i celých týmů. Každý v organizaci by měl být podněcován a měl by mít maximální možnost k rozvoji. Plány a rozvoje by měly být propojeny se strategiemi organizace a tím by se mělo napomáhat k dosažení jejich cílů. (Armstrong, 2002, s. 468)

Dalším strategickým, logickým a promyšleným přístupem je nejen rozvoj lidských zdrojů, ale také jejich řízení. Lidské zdroje individuálně nebo společně napomáhají k dosažení nastavených cílů organizace. V rámci řízení LZ je kladen velký důraz na uplatnění strategického přístupu, zájmy managementu, investice do nejcennějšího majetku organizace, proces rozvoje LZ, oddanost zaměstnanců k hodnotám a cílům organizace a vysoký apel na podnikovou kulturu, hodnoty, poslání a vize organizace. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41)

1.4 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Dle Vetešky (2016, s. 118) je firemní neboli podnikové vzdělávání definováno jako: *„souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podniky se záměrem doplnit, tj. rozšířit, prohloubit a zvýšit nebo směnit kvalifikační strukturu pracovníků. Vzdělávání pracovníků v organizaci (dříve nazýváno podniková výchova) představuje „profesní subsystém andragogiky.“* “ Hovoří o různých formách a cílech dle autorky Turickiové, v podnikovém vzdělávání. Jedná se o:

- Orientační vzdělávání pracovníků (příprava, zaškolování).
- Kariérové vzdělávání (individuální rozvoj).
- Normativní vzdělávání (aktualizace odborové způsobilosti či její udržení).
- Kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání.
- Jiné podnikové vzdělávání (např. cizí jazyk).

Kvalifikační vzdělávání je pojem, který má mnoho podob. Výklad tohoto pojmu může přiblížit následující slovní spojení – zvyšování, prohlubování, získávání, udržování obnovování či rozšíření kvalifikace nebo zaškolení a zaučení. Rekvalifikační vzdělávání mají funkci cílenou, specifickou, doplňkovou nebo obnovovací rekvalifikací. Jsou jisté rekvalifikační stáže, praktické rekvalifikace aj. U normativního školení (kursy) jsou typické odborné způsobilosti pro provozování některých činností, zvláštní odborné způsobilosti specializovaných pracovníků na úseku, kde jsou technická zařízení. Jedná se o vzdělávání, které je své podstatě určené právní normou. (Pelán, 2003, s. 23)

Profesní vzdělávání má různé alternativní možnosti, které se v posledních letech prosazují. Primárně hovoříme o státní podpoře vzdělávacích aktivit v institucích či podnicích. Aby byly překonány hospodářské potíže v ČR, tak stát investuje do lidí, když podniky šetří. Což rozšiřuje kvalifikace lidských zdrojů na trhu. (Zormanová, 2017, s. 216)

Firemní vzdělávání má mnoho vymezení, avšak nejjednodušší vymezení použila autorka Bartoňková: „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“*. Můžeme rozlišovat vzdělávání v podniku a mimo podnik. Zmíněné interní vzdělávání je organizováno podnikem na vlastním pracovišti nebo specifickém určeném místě. Externí vzdělávání je především na jistou objednávku, zakázku ve specializovaném zařízení nebo škole. Tento systematický proces firemního vzdělávání snižuje rozdíl mezi kvalifikací objektivní a kvalifikací subjektivní. Subjektivní kvalifikací jsou myšleny znalosti, dovednosti, návyky, kvalifikace získané během života, klíčové kvalifikace či postoje. Objektivními jsou myšleny požadavky na náročnost, tempo, odbornost či charakter.

V rámci formování schopností člověka rozlišujeme tři oblasti:

- a) Oblast rozvoje.
- b) Oblast kvalifikace.
- c) Oblast vzdělání.

Oblast rozvoje se zaměřuje na formování osobnosti, rozšiřování kvalifikace jedince. Celkově se rozvoj zaměřuje na budoucí kariéru než na aktuální situaci v rámci výkonu práce. Kvalifikace zahrnuje základní přípravu na orientaci, povolání, doškolování a profesní rehabilitaci. Vzdělání má za úkol všeobecné znalosti, dovednosti, které řeší ve většině případech školský systém.

Úkolem firemního vzdělávání je především zajišťování podélné a příčné flexibility. To znamená, že podélná flexibilita se má za úkol se věnovat přizpůsobování pracovních schopností jedinců vs. měnícím se požadavkům na pracovní pozici či místo. Je to hlavní část firemního vzdělávání a řeší flexibilitu v rámci pracovního místa. Kdežto flexibilita příčná neboli transverzální zvyšuje kompetentnosti zaměstnanců, aby dokázali uplatnit své znalosti i dovednosti na jiných pracovních místech. Tím dochází k rozšiřování pracovních schopností. (Bartoňková, 2010, s. 16 – 19)

Teorie firemního vzdělávání rozlišuje dva důležité termíny, a to **trénink** a **rozvojové aktivity**. Trénink je zaměřený na způsobilosti ve specifickém pojetí. Způsobilosti jsou potřebné především pro stávající pozice zaměřené na kvalifikovaný výkon a odstranění deficitů, které vedou ke zvýšení úrovně znalostí i dovedností. Rozvojové aktivity vedou k individuálnějšímu rozvoji pracovníků a řízení jejich vlastní kariéry. Jsou více orientovány na budoucí potřeby. Ty vedou ke kvalitnějšímu uplatnění pracovníku v podniku, potažmo na trhu práce.

Součástí procesu vzdělávání je **výcvik**. Ten je orientován na získávání a zdokonalování dovedností, které vedou k osvojení si specifických způsobilostí a jsou řízeny supervizorem, který poskytuje zpětné vazby. Zvýšené kompetence poté pracovníci mohou použít ve své pracovní pozici. Širší oblast způsobilostí řeší **rozvoj**. Ten lze chápat jako budoucí investici, která usměrňuje potenciál jedince a zaměřuje se na jeho budoucí potřeby. (Veteška, 2016, s. 118 – 119)

Realizace strategického vzdělávání a rozvoje vychází z teorie, že hlavním a jedinečným zdrojem organizace je lidský kapitál. Ten tvoří také významnou konkurenční výhodu. Cílem je, aby organizace mohla zabezpečit současné i budoucí potřeby a mít k dispozici kvalitní lidi. K dosažení této strategie je potřeba vytvoření vhodného konceptu a komplexního rámce pro rozvoj lidí či lidského kapitálu, proto podnikové vzdělávací aktivity musí mít cyklus formování profesních kompetencí rozdělen do čtyř fází, které se musí snažit dodržet.

1. Identifikace potřeb.
2. Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků.
3. Realizace rozvojového a vzdělávacího programu.
4. Vyhodnocení efektů vzdělávání, včetně vyhodnocení programu.

Cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání. Ta je založena na odhadech a aproximativních postupech. Vše je doprovázeno fází plánování. V této chvíli se řeší otázky obsahu vzdělávání, časového harmonogramu, technického zabezpečení či rozpočtu. Fáze tři zahrnuje realizaci vzdělávání a navazuje na poslední část, a to vyhodnocení učení a vzdělávání, kde je doplněna zpětnou vazbou.

Podnikové vzdělávání patří do kompetencí **personálních činností**, které nejčastěji realizuje útvar HR, případně samostatné oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. HR může spolupracovat s externími odborníky např. specialisty, lektory, profesními organizacemi nebo externími odborníky. Pokud se jedná o menší podnik, většinou zajišťuje majitel vícero kompetencí, včetně HR oddělení. (Veteška, 2016, s. 120)

Důvody pro využívání externích služeb mohou být: úspora nákladů, získání odbornějších služeb nebo koncentrace úsilí personalistů. V případě, že se jedná o důvod koncentrace úsilí, tak cílem je, aby pracovníci personálního útvaru nebyli odváděni od svých úkolů, které jsou klíčové pro organizaci. (Amstrong, 2002, s. 97)

Ve firemním vzdělávání jsou na odborníky, resp. na personalisty kladeny vysoké nároky, a proto v organizacích mohou personalisté vystupovat jako strategičtí poradci, konzultanti organizační změny, tvůrci personálních systémů, metodici vzdělávání, facilitátoři, lektori, konzultanti v oboru profesního a osobního rozvoje, koučové ve

smyslu konzultanti výkonnosti a výzkumníci. Zmíněných rolí personalistů může být mnoho, a proto velmi zřídka se vyskytují personální role v jedné osobě. (Tureckiová, 2010, s. 164)

Efektivita, produktivita a loajalita – tyto pojmy řeší **kultura podnikového vzdělávání** a zlepšuje učení se pracovníků. Zásadním vlivem je také řízení zdrojů, kterému se budu věnovat v další kapitole. (Veteška, 2016, s. 120)

2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Druhá část diplomové práce se zabývá systémem vzdělávání v organizaci. Obecně definuje teoretická východiska a zároveň se detailně zabývá plánováním systémového přístupu ve vzdělávání. V předchozí kapitole bylo zmíněno, že je vždy potřeba najít účel vzdělávání, a ten následně definovat. Na konkrétní cíl navazují další potřebné kroky, kterými se druhá kapitola zabývá. Hovoří tedy o analýze potřeb, plánování a hodnocení.

2.1 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ

Koubek (2007, s. 258) zařazuje do systému vzdělávání *„takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací.“* Hovoří také o tom, že *„V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků.“* Velmi úzká spolupráce organizace s externími specializovanými odborníky či vzdělávacími institucemi probíhá a vyskytuje se docela často. Na trhu práce jsou organizace, které preferují „hotové“ odborně a náležitě připravené pracovníky. Způsob výběru takového pracovníka klade vysoké nároky na výběr a získávání pracovníků. Objevují se však organizace, které do vzdělávání zaměstnanců nechtějí investovat finanční prostředky, ale v případech vyššího nárazového budgetu udělají výjimku. Proto se někdy ze vzdělávání zaměstnanců stává kampaňová záležitost, která je nepravidelná a náhodná. V některých zemích jsou organizace podporovány státními dotacemi nebo daňovou politikou, aby kvalitu tohoto procesu udržela a na trhu práce měla kvalitní kvalifikované lidské zdroje. Větší podniky však soustřeďují i v jiných státech vysokou pozornost této problematice. Vypracují si vlastní koncepci vzdělávání, vlastní své vzdělávací instituce a mají pro tento druh práce vyčleněnou skupinu lidí, resp. odborníků. (Koubek, 2007, s. 258)

Každá organizace se ke svým zaměstnancům a celkovému přístupu v oblasti vzdělávání staví po svém. Je mnoho faktorů, které ovlivňují efektivitu tohoto oddělení či vůbec jejich přítomnost. Armstrong (2002, s. 487) definuje ve své knize *„Řízení lidských zdrojů“* možnosti, co může organizace dělat a jaké kompetence by měl mít

management v této oblasti vzdělávání přímo uvnitř organizace. Prioritně organizace musí podněcovat, vytvářet vhodná pracovní místa, vytvářet kvalitní úkoly a celkově zařídit, aby pracovní prostředí v organizaci mělo příznivé podmínky na učení se. Organizace by měla také primárně definovat kompetence manažerů, klíčových pracovníků nebo mistrů, aby i tito lidé podněcovali své podřízené a kolegy a tím usnadňovali učení se. Celkově se musí povzbuzovat týmové a společné učení se v rámci neformálního vzdělávání. Ideální je propojení neformálního a formálního vzdělávání v oblasti základních dovedností. V neposlední řadě také vytvoření kultury učení, které se uznává a je významným prvkem i mimo pracovní prostředí.

Dlouhodobé cíle v rámci vzdělávání zajišťuje personální oddělení, které v rámci podnikové strategie řídí personální strategii. Strategie vychází z analýzy, která hodnotí aktuální situace a vyhodnocuje výchozí stav v rámci lidských zdrojů. Vnitřní prostředí analyzuje organizace. Do vnitřního prostředí zahrnuje stanovené cíle, vlastní práci a celkové charakteristiky zaměstnanců. Vnější prostředí se zabývá vývojem trhu práce, mobilitou lidí, změnami v hodnotové orientaci, politikou zaměstnanosti nebo legislativou. Na základě nasbíraných dat se vytváří personální strategie, která musí mít jasně stanovený cíl a musí být v souladu se strategií organizace. (Vodák, 2011, s. 47)

Záměry, které vyjadřuje organizace, se prolínají se specifickými strategiemi LZ. Příkladem může být řízení lidského kapitálu, společenská odpovědnost, řízení znalostí, angažovanost, zabezpečení lidských zdrojů, řízení talentů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, rozvoj organizace, zaměstnanecké vztahy nebo spokojenost zaměstnanců. Hlavní klíčovou složkou je investice do lidí, nastavení systému odměňování, vytváření pracovních míst a řízení celkového pracovního výkonu. Klíčové složky vytváří efektivní strategii, která má dopad na uspokojení potřeb podniku. (Armstrong, 2015, s. 70 -74)

Personalistika neboli personální práce tvoří jednu z řídicích složek podniku. Zaměřuje se na lidské zdroje v souvislosti s pracovním procesem. Mezi hlavní složky řízení lidských zdrojů jsou získávání LZ, fungování, částečné formování, propojování a organizování pracovních činností, hodnocení výsledků práce, hodnotí se také vztah z vykonané práce nebo ke spolupracovníkům či organizaci jako takové. Mezi ten neobecnější úkol personálního oddělení je efektivní řízení lidských zdrojů. Nabízí se otázka, jak správně může organizace sloužit? Obecně lze říci, že zvyšováním

produktivity společně se zvyšováním využití čtyř dominantních složek. Využitím finančních, materiálních, informačních a lidských zdrojů, které vedou k efektivitě práce. Zájem o efektivní řízení má však každá oblast. Nelze jen obecně charakterizovat, jak k tomu dosáhnout. Důležité je zmínit hlavní úkoly personálního oddělení.

1. Tvorba souladu, převážně dynamického charakteru mezi počtem a strukturou úkolů pracovníků s vytvořenými pracovními místy a jejich počtem.
2. Využívání pracovních sil v optimu a v celé organizaci.
3. Efektivní styl vedení LZ, formování týmů a využití mezilidských vztahů v podniku.
4. Sociální a personální rozvoj zaměstnanců.
5. Legislativa.

Díličích úkolů má personální oddělení daleko více. Jsou definovány velice konkrétně, jasně a efektivně. Avšak za zmínku stojí alespoň priority, které jsou přímo „ušité“ na míru hlavním personálním úkolům. Jedná se o prioritu zvyšování připravenosti na změny, zlepšování rozvoje zaměstnanců a týmů, zvyšování spokojenosti, produktivity nebo kvality celkového pracovního života každého jedince. (Koubek, 2007, s. 13 – 19)

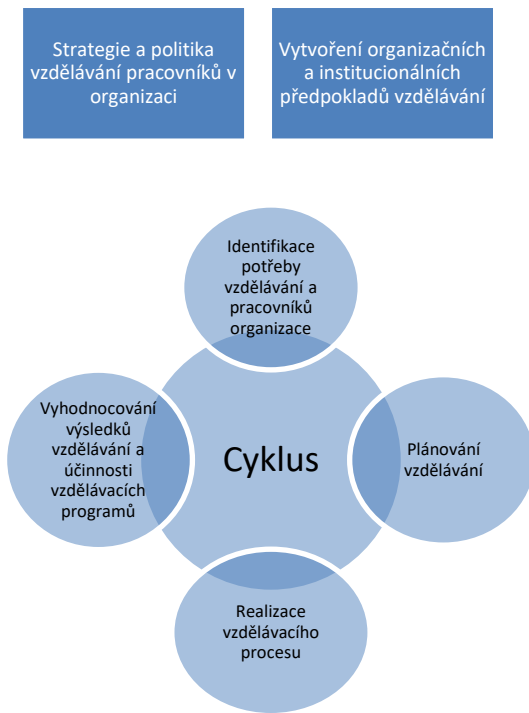
Personální oddělení má mnoho rolí. Můžeme hovořit o obecné roli, roli poskytování služeb, strategickou roli, role business partnerů, role nositelů inovací nebo role agentů změny. Pro upřesnění rolí je důležité myslet na to, že vše se vším souvisí a důležitá je především v personální činnosti je součinnost všech zaměstnanců na různých pozicích. Obecná role je definována jako specializace na lidi a celkově na organizaci. Jedná se o aplikovanou podnikatelskou disciplínu, která je podmíněna jednáním personalistů na základě pochopení souvislostí. Personalisté pracují s liniiovými manažery, snaží se efektivně dosahovat cílů, jsou strategičtí nebo inovativní. Poskytují personální služby, což je ta nejzákladnější obecná role. Personalisté se mohou podílet na uskutečňování nebo vytváření strategie v oblasti lidských zdrojů. Z tohoto důvodu mají i strategickou roli, která působí na transformační úrovni. Cílem je, aby personalisté měli dovednosti k naplňování služeb v rámci poradenství, referenci, získávání a vzdělávání lidských zdrojů. Zajímavou složkou je role business partnerů. Je zde velká spolupráce s liniiovými manažery a zároveň je kladen obrovský apel na uvědomění si příležitostí a hrozeb organizace. Business partneři musí umět analyzovat slabé i silné

stránky organizace a celkově vymezit problémy týkající se podniku. Koncept business partnera je navázán na pojem „přidaná hodnota“, ve smyslu návratnost investic, uplatnění personálních opatření či jejich nákladovost. Tímto procesem se zvyšuje výkon, efektivita a dlouhodobost za cílem udržitelnosti. Role nositelů inovací je úzce spojena s využitým nástrojem benchmarking, kdy se identifikují nejlepší postupy napříč organizacemi. V inovačním procesu ze strany personalistů je problém v tom, že se těžce měří úspěšnost pro organizaci. Role agentů změny je důležitá pro usnadnění pochopení a zavádění nových praktik do organizace. Role se rozděluje do čtyř dimenzí, které na sebe postupně působí. Jedná se o transformační změnu (podstatnou změnu), postupnou změnu (přízpůsobování se postupně), vizi personalistů (hodnoty a přesvědčení) a odbornost personalistů. (Armstrong, 2015, s. 87 – 91)

2.2 SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Dobře organizované systematické vzdělávání je neustále opakující se cyklus. Ten vychází ze zásad vzdělávání, opírá se o strategie vzdělávání, o vytvoření institucionální a organizační předpoklady vzdělávání. Autor Koubek (2007, s. 259) hovoří o cyklech následovně: *„Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby, vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod. Třetí fáze cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu.“* Aby organizace měly konstruktivní zpětnou vazbu *„následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.“*

Schéma níže zobrazuje základní cyklus.



Obrázek 1 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace (zdroj Koubek, s. 260)

2.3 SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K PLÁNOVANÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky, které jsou orientované na dosažení vzdělání či zlepšení výkonu v práci. Proces se skládá z několika kroků.

1. Identifikace a definování potřeb.
2. Definování cílů vzdělávání.
3. Definování požadovaného vzdělávání.
4. Plánování vzdělávacích programů.
5. Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat programy.
6. Realizace vzdělávání.
7. Vyhodnocení vzdělávání.
8. Zdokonalení vzdělávání.

Identifikace je prioritní, a to z důvodu, že analyzuje týmové, podnikové i individuální potřeby, dovednosti nebo znalosti. Analýza a následná identifikace definuje současné problémy i budoucí potřeby, které je potřeba řešit. Vyřčení těchto problémů nahlas je důležité pro rozhodovací fázi, kde je důležité zvolit vhodné vzdělávání. Soubor cílů definuje nejen předmět, který se má vzděláváním naučit, ale také i co musí pro absolvování příslušného programu udělat. Tato fáze připravuje potencionálního účastníka na realitu. Nezbytné je definování požadovaného vzdělání, a to ve smyslu specifikace, které dovednosti a znalosti je nutno naučit účastníka, jaké schopnosti se musí rozvíjet, aby mohl případně své dosavadní postoje změnit. Poté se tvoří konkrétní programy, které naplní cíle očekávání a uspokojí potřeby. Dle nejvhodnějších metod realizovat vzdělání. V předposlední fázi sledovat vývoj programů a jejich efektivitu. A poté celkově vyhodnotit vzdělání, zda mělo smysl a do jaké míry bylo naplněno cílů. Pokračování ve vzdělávání nebo zdokonalení je poslední fáze v rámci plánovaného vzdělávání. Zde by měli být uspokojeny všechny prvky vzdělávání, a pokud nejsou, tak je vhodné nastavit další programy. (Armstrong, 2002, s. 496 – 497)

2.4 ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

Součástí identifikace potřeb vzdělávání je analýza potřeb. Analýza potřeb se soustředí na **cíle** nebo **oblasti**. Cíle analýzy definuje rozdíl mezi tím, co se aktuálně děje a tím, co by se případně mohlo dít. Příkladem aktuálnosti jsou výsledky podniku či jednotlivých funkcí, současný výkon jednotlivců nebo existující dovednosti a znalosti. Výsledek, co by se mohlo dít, jsou cíle nebo normy výkonu, požadované dovednosti a znalosti nebo normy podniku a jeho jednotlivé funkce. Každý model má svůj deficit, a proto je nutné se této propasti vyhnout. Tím je myšleno, že výsledek analýzy se soustředí pouze na procesy, které nejsou adekvátně v pořádku, nikoliv na všechny analyzované oblasti. Analýza potřeb cílů se soustředí na rozpoznávání a uspokojování potřeb, které mohou mít charakter rozvojový, flexibilní, zvyšující odpovědnosti a všestranných schopností na vyšší úroveň pravomocí.

Analýza potřeb vzdělávání v oblasti se soustředí na analyzované organizace a bere je za celek. Konkrétně se analyzují útvary, funkce, týmy resp. skupinové potřeby. Zároveň podnikové potřeby a individuální potřeby. Zvolení vhodné analýzy spočívá

na individuálních požadavcích organizace a zaměření. Podnik může analyzovat strategické plány, plány lidských zdrojů, ale také zkoumá potřeby vzdělávání ve skupině. U jedince analyzujeme pracovní místa a role dále hodnotíme výkon a rozvoj pracovníků. Skupina může mít charakter kombinace zmíněné potřeby vzdělávání, hodnocení výkonu a rozvoje pracovníků, ale také analýzu pracovních míst a rolí. (Armstrong, 2002, s. 498 – 499)

Zjednodušeně řečeno v praxi se analyzuje užší nebo širší škála údajů ze zdroje běžného informačního systému organizace. Případně využitých zvláštních šetření pro tento specifický požadavek.

1. Údaje týkající se celé organizace.
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních činností a míst.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících.

Nasbírané údaje vytvářejí obecný přehled o potencionální disproporcí mezi vzděláním a kvalifikací pracovníků na jedné straně a na druhé straně o požadavcích na pracovní místo.

K identifikaci potřeby se obvykle využívají následující metody:

- Analýza statistických nebo registrovaných údajů o pracovních místech, jednotlivých pracovnících nebo o organizaci.
- Analýza dotazníků, názorů, požadavků či postojů týkajících se vzdělávání.
- Analýza údajů a informací od vedoucích pracovníků nebo napřímo požadavků vedoucích pracovníků na vzdělání podřízených.
- Hodnocení a zkoumání pracovního výkonu.
- Monitorování současných pracovních problémů a pracovních úkolů.
- Analýza pracovních záznamů, které jsou vedeny vedoucími pracovníky či specialisty.

Důležité při analyzování je vnímání i vnějších faktorů. Příkladem je kvalifikační struktura pracovních zdrojů, vývojové tendence v území, preference mládeže, přípravy na povolání v oblasti organizace. Celkově se musí brát v potaz i dosavadní zkušenosti

s obtížností udržení a získávání lidských zdrojů. A v poslední řadě především aktuální situace na trhu práce. (Koubek, 2007, s. 262 – 263)

V organizaci je důležité si stanovit si vzdělávací cíl. Aby byl zvolen cíl správně, je potřeba realizovat analýzu. Použitím analýzy bude zjištěno, zda existují rozdíly mezi požadovaným a současným stavem v organizaci. Definují nejen rozvojové potřeby, ale identifikují je natolik, aby byla zvolena vhodná metoda. Aplikace procesu je důležitá pro dlouhodobý dopad na strategii podniku. (Langer, 2016, s. 39)

2.4.1 METODY ANALÝZY POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

Následující metody se využívají k tomu, aby potřebné informace poskytovaly základnu pro analýzu potřeb ve vzdělávání.

První zajímavou metodou jsou **personální a podnikové plány**. Strategie organizace by měla být do jisté míry determinována personálními a podnikovými plány a strategiemi. Mimo jiné by měla obsahovat informace o zavádění nových technologií a technik. Z těchto informací se poté odvozují plány lidských zdrojů. Pokud organizace bude dokonale definovat ve své strategii konkrétní plány, lze tak pak plynule navázat na potřebné vzdělávací programy.

Za zmínku stojí **analýza pracovních míst**. Jedná se o metodu, která detailně zjišťuje obsah práce z hlediska množství, kvality, dovedností a schopností, které by měly být zaměstnancem dosaženy pro efektivní a kvalitní výkon činnosti. Výsledek analýzy slouží ke specifikaci učení a vzdělávání. (Armstrong, 2003, s. 500)

Analýza pracovního místa lze definovat jako inventura odpovědností, úkolů či podmínek, které jsou spojeny s pracovním místem. Od analýzy se odvozují požadavky, které jsou kladeny na pracovníka. Setkat se lze i s pojmem **redesign pracovních míst**. V souvislosti s rychle se měnícími změnami v technologii a technice, požadavky na trh práce, změny v organizačních strukturách, sociálních potřeb lidí vyvolávají organizace potřebu změn metod práce a obsahu pracovních míst v organizaci. Cílem tohoto kroku je snaha zlepšit výkon a efektivitu organizace. Důvodů může být však mnoho. Příkladem jsou výrobní důvody, personální změny, změny systému, důvody týkající se pracovníků (pocit většího významu, pracovní morálka, pracovní podmínky nebo eliminace sociálních

problémů), měnící se způsoby řízení nebo mimopodnikové důvody (trh práce, změny zákonů). (Koubek, 2007, s. 71 – 86)

Hodnocení pracovního výkonu nebo lze také laicky říci hodnocení pracovníků je primární zdroj informací, které hovoří o rozvoji a vzdělávání jednotlivců v organizaci. Tato metoda se soustředí na zlepšování pracovního výkonu, plány osobního rozvoje nebo smlouvy a dohody. (Armstrong, 2003, s. 500)

Mezi hodnotící složky zařazujeme výkon práce, plnění úkolů a úloh, pracovní chování, vztahy s kolegy, klienty či zákazníky. S postupující se dobou se začal hodnotit rozvojový potenciál pracovníka. Hodnocení má dvě podoby, a to neformální hodnocení a formální (systematické) hodnocení pracovníka. **Neformální hodnocení** neboli průběžné hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným během výkonu své práce. Tato metoda determinuje situaci aktuálního okamžiku, dává přímá fakta k hodnocení výkonu či chování jedince. Může mít i podobu písemnou, resp. elektronickou, ale převážně není zaznamenáváno, pokud personální oddělení nerozhodne jinak. **Formální hodnocení** je standardizované, racionálnější a především periodické. Z této formy hodnocení se pořizují dokumenty, které jsou zařazeny do evidence pracovníka. (Koubek, 2007, s. 207 – 209)

2.5 ZABEZPEČENÍ LZ V ORGANIZACI

Zabezpečování lidských zdrojů v organizaci je pojem, který definuje jednotlivé kroky k udržení a získání zaměstnanců. Neopomíjí ve své zvolné strategii vstupu nových zaměstnanců do organizace a i výstupů lidí z organizace. Lze tvrdit, že se jedná o jednu z klíčových částí procesu celkového řízení LZ. Laicky lze tvrdit, že si organizace musí odpovědět na dvě důležité otázky. První otázkou je kolik a jaké lidi potřebuje do organizace k tomu, aby byla konkurenceschopná v aktuální situaci a také i do budoucna? Druhá otázka by měla najít odpověď, jakým způsobem musí organizace své zaměstnance získat, udržet a zformovat. Následující podkapitoly odpovídají teoreticky na zmíněné otázky.

2.5.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A NÁSLEDNÉ PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Personální plánování neboli plánování LZ stanoví potřeby lidí pro konkrétní organizaci a jejímu dosažení strategických cílů. Úlohou organizace je, aby zabezpečovala uspokojení potřeb obou zmíněných stran, a to v delší perspektivě. Veškerá data a informace se zapisují do projektu, který se soustředí na typy a rozsahy činností. Primárně se projekt soustředí na požadavky týkající se kvalifikace a dovedností, a současně na schopnosti organizace. Jedná se tedy o systematický proces zaměřující se na tři hlavní složky. První z nich tvoří získávání a rozpoznávání počtu lidí, které vlastní požadované schopnosti a dovednosti. Druhá složka se zaměřuje na dosažení vysokého výkonu, který podpoří organizace správně zvolenou motivací zaměstnanců. A poslední důležitou složkou je součinnost mezi cílem podnikání a plánování lidí, konkrétně s cílem interaktivní vazby.

Plánování zaměstnanců se skládá ze tří kroků:

1. Prognózy (předvídání) budoucí potřeby LZ – prognóza poptávky.
2. Prognózy (předvídání) budoucích zdrojů – prognóza nabídky.
3. Plány na sladění nabídky a poptávky.

Pravidelným monitorováním lze odhadnout a pochopit pohyb a stav lidských zdrojů. Organizace se zaměřuje na jejich podnikové potřeby, objasňuje problémy a tím reaguje na budoucí případnou problematiku. V rámci výzkumných akcí zkoumá důsledky a vytváří alternativní kroky vedoucí k efektivní alternativní politice organizace.

Cílem plánování LZ je efektivnější využití zaměstnanců zaváděním systému práce, který je flexibilnější. Snižovat závislost podniku na vnějších zdrojích, a to v nepříznivé situaci nedostatku pracovních sil či dostatečné kvalifikaci lidí. Zaměřuje se tedy primárně na strategii rozvoje lidských zdrojů a jejich dostatečnou stabilizaci. Formuje své zaměstnance, aby byli flexibilnější, vycvičenější, a tím organizace dává stabilitu i v nejisté a měnící se době. Cílem plánování je také, aby se organizace uměla postavit k situaci s nedostatkem nebo naopak s přebytkem pracovních sil. A nejdůležitějším cílem

je, aby si uměla udržet a získat lidi, resp. jejich počet, kteří mají dostatečnou kvalifikaci případně potenciál.

Strategické plány v organizaci mají mnoho podob. Nejvyužívanější jsou plány, které definují budoucí činnosti, iniciativy s novými dovednostmi. Jedná se o podnikové strategické plány. Plánuje se také pomocí scénáře, prognózy poptávky a nabídky, strategie zabezpečování LZ, fluktuace pracovníků, analýzy pracovního prostředí, Analýzy efektivnosti činností resp. operační efektivnosti. Všechny zmíněné strategie mají systematický přístup k tvorbě a zvolení vhodné strategie.

V korporacích se setkáváme často s analýzou pracovníků v organizaci. V této situaci řeší podnik důvody odchodů, metody měření odchodovosti, význam odchodů, finanční problematiku, výskyt a míru odchodů. Organizaci odchod pracovníků s vyšším výskytem může destabilizovat a zaměstnance demotivovat. V případě vysoké odchodovosti se řeší otázky jak udržet chod podniku v situaci neobsazených pracovních míst, finanční náklady na získání, adaptaci a vzdělávání nových pracovníků vs. situaci na pracovním trhu. (Armstrong, 2015, s. 305 – 325)

Následující text se zaměřuje na plánované vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Je zde vysoká souvislost v rámci udržení si pracovníků a zvýšení jejich motivace k pracovním činnostem.

Každý vzdělávací program by měl být individuální a soustavně se rozvíjet, dle potřeby a aktuální doby. Vždy je potřeba zvážit cíle, které se musí vzděláváním dosáhnout. Jedná se tedy o definice toho, co by měla vzdělávaná osoba vědět, realizovat po absolvování celého vzdělávacího kurzu. Důležitý je také obsah vzdělávacího kurzu a po něm následuje délka, která závisí právě na obsahu. Pro zvolení časového harmonogramu je důležité i celkově zvolená metoda, která bude aplikována v praxi. Je třeba si uvědomit, zda čas a zvolená metoda je pro účastníky vzdělávacího programu a celkového obsahu, dostačující pro pochopení a následně dosáhnutí cíle kurzu. (Armstrong, 2003, s. 503)

V rámci **vzdělávání pracovníků v oblasti prodeje** se zajišťuje vybavení zaměstnanců dovednostmi, znalostmi, postoji jako takovými nebo způsoby ke splnění potřebných cílů. Primárním požadavkem organizace je znalost podniků a především

nabízených produktů. Zaměstnanec v oblasti prodeje by měl mít orientaci v konkurenci, znát cílovou skupinu zákazníků a také konkurentů. Seniornější zaměstnanec by měl uzavírat obchody se zákazníky, prezentovat výrobky či služby, překonávat námitky a vyřizovat stížnosti. Obchodníci musí nejen být znalostně vybaveni o konkrétním produktu, ale znát ho i z hlediska prodejních vlastností. Tím je myšleno, že nelze znát produkt jen technicky, ale i znát stránky produktu tak, aby zaujal cílovou skupinu. Loajalita a víra v produkt, tolerance a pochopení k zákazníkům je také důležitou složkou efektivního a kvalitního zaměstnance. (Armstrong, 2003, s. 508 – 509)

Manažeři, vedoucí týmů, mentoři nebo spolupracovníci zabezpečující vzdělávání při výkonu práce. Do vzdělávacího procesu by měli být zapojeni, a to co nejvíce, linioví manažeři. Ti mohou do vzdělávacích kurzů vnést realitu, zdůraznit odpovědnost a usnadnit aplikaci předaných informací.

Jelikož si podnik nemůže dovolit zanedbávání vzdělávání administrativních pracovníků, tak se snaží eliminovat neefektivnost kancelářské práce právě interním nebo externím vzděláváním. Existují tři oblasti, které rozdělují vzdělávání administrativních pracovníků, a to: základní, další vzdělávání a pokračování ve vzdělávání. Základní fáze obsahuje instrukce, jak správně vykonávat svou práci, základní informace o své práci a základní dovednosti pro výkon. Jedinci by měli být už v průběhu podněcování, aby absolvovali další dvě fáze. Studium v druhé fázi je komerční a odborné. Mělo by být podpořeno sestavením profilu studia od vedoucího oddělení vzdělávání, vedoucím pracovníkem a pracovníkem. Poslední fáze je obecně nepřetržitým procesem zakončený certifikátem o konkrétní kvalifikaci. Tento proces rozvíjí potenciál zaměstnance a připravuje jedince k větším pravomocem a odpovědnosti. (Armstrong, 2003, s. 507 – 513)

Kompetence ve vzdělávání mají klíčový charakter. Příkladem jsou kompetence k efektivní komunikaci, ke kooperaci, flexibilitě, podnikavosti, řešení problémů, samostatnosti, zvládnání zátěže, celoživotnímu učení nebo ovládnání digitálních programů zařízení. Kompetence na rozdíl od cíle rozšiřují a získávají znalosti, dovednosti a postoje, které jsou uplatněné v pracovním i osobním životě. (Langer, 2016, s. 45 – 46)

2.5.2 ŘÍZENÍ TALENTU

Jedná se o soubor propojených činností, které vedou k udržování, motivování a rozvíjení talentovaných zaměstnanců. Organizace si je v tomto ohledu vědoma, že své zaměstnance potřebuje nejen v aktuální době, ale i do budoucna. Zároveň si musí také uvědomit, že zajištění toku talentů je důležitou investicí, jelikož se jedná o hlavní zdroj organizace.

Podstatnými složkami procesu rozvíjení talentovaných zaměstnanců je politika a programy na rozvoj a vzdělávání. Jinými slovy řečeno, organizace se musí nejen postarat o nacházení talentovaných zaměstnanců, ale dát jim motivaci k rozvíjení svého talentu. Avšak proces stále nekončí, jelikož organizace musí řídit jejich kariéru. Transparentně ukázat cestu v následnictví ve funkcích s cílem uspokojení obou stran z dlouhodobého hlediska. Proces se zaměřuje i na odměňování pracovníků finanční i nefinanční hodnotou. Řídí se jejich pracovní výkon, monitoruje, řídí se vztahy s talenty, vytváří se jim role ve smyslu uvědomování si odpovědnosti a stabilizuje je. (Armstrong, 2015, s. 327 – 330)

Úspěšní manažeři, vůdci, mentoři nebo trenéři se zabývají do hloubky talentem svých klientů, svěřenců. Probouzejí v nich vášeň, energii, podporují je a posilují vztah mezi sebou. Alfa a omega je vzájemná a dobře zvolená komunikace, která podporuje ducha a mysl. Čím více je komunikace osobnějšího charakteru, tím více ovlivňuje úspěch k lepšímu. Komunikace vedoucích pracovníků má tři typy, které podporují talent jedince, prohlubují důvěru a motivují k vyšším pracovním výsledkům. Komunikace vnitřního hlasu, komunikace pracovních podmínek a komunikace výkonu. Vnitřní hlas rozvíjí osobní potenciál zaměstnance. Orientace komunikace na výkon podpoří jedince k poznání smysluplnosti cílů a celkového očekávání. A zdrojem pomoci za podpory koučů nebo manažerů je komunikace pracovních podmínek. Jedná se o podporu zaměstnance, jak všeho dosáhnout. Podpora ze stran vyšších postů vytváří stimul k vyššímu výkonu, vytváří důvěru k organizaci a podporuje efektivnější rozvoj a pracovní činnosti. (SHAWN, 2019, s. 17 – 23)

Hodně častým problémem v organizaci je utajování informací před svými zaměstnanci ač může být v dobrém úmyslu. Zaměstnanci preferují vzájemnou otevřenost

a důvěru mezi jednotlivými články organizace. Otázka, kdo má tu obrovskou odpovědnost za interní komunikaci například v korporátní firmě, je velice troufalá. Avšak odpověď zcela jednoduchá - každý zaměstnanec. Faktory, které ovlivňují dokonalou firemní komunikaci, je spousta. Podobu a transparentnost interní komunikace vytváří každý zaměstnanec v závislosti, jak vysoko je v hierarchii postaven a dokáže ovlivnit ostatní. V závislosti na rozvíjení talentů je však i interní komunikace důležitou složkou v celém procesu. Vytváří důvěru. Komunikace firemního charakteru má už své vlastní sítě. Formální a neformální. V případě využití „neformálního“ přístupu můžeme o svém zaměstnanci nebo naopak o organizaci získat mnoho užitečných informací. Mezi novější přístup hodnocení zaměstnanců patří 360stupňové hodnocení. (Horáková, 2008, s. 135)

Politika povyšování v rámci interních neboli vnitřních zdrojů řeší pěstování vlastních talentů. Získává vysoce výkonnostní pracovníky, vytváří jim dlouhodobé plánování kariéry, zkoumá a monitoruje jejich potenciál a pracovní výkon, který také dokáže ocenit a odměnit. Při získávání nových pracovníků detekuje talenty na assessment centru, u stávajících zaměstnanců provádí rotace práce. Pracovní procesy organizace transformuje do individuálních rozvojových plánů kariéry, případně využívá mentoring, konzultaci nebo realizuje obecné systémy rozvoje na vyšších pracovních pozicích.

Systém rozvoje kariéry zaměstnance se odvíjí od procesu, který je založený na schopnostních pásmech. Schopnosti začínají na základním odborném vzdělávání a praxi. Pokračují dalším odborným vzděláváním a praxí a končí pokročilým odborným vzděláváním spojeným opět s praktickou částí. Pracovníci se obecně musí zabezpečit, poté se řídí jejich talent a dále se rozvíjí. Zdroje získává organizace z vnitřních nebo vnějších zdrojů na základě volných pracovních pozic. Zaměstnanec, který projde tímto procesem, se orientuje na adaptaci případně na zapracování do pracovního procesu už na konkrétní pozici. A to formou plánovaného nástupnictví v rámci interního zdroje, posuzování potenciálu u interního nebo externího zdroje, případně diskuze a posuzování v rámci řízení celkového pracovního výkonu. Zvolené formy, případně jejich kombinace, vytváří profil dosahování výsledků a schopností jedince. Přejít z řízení talentů na rozvoj talentů s sebou přináší rozvojové akce. Mezi ně řadíme vnitřní přesuny, koučování, mentoring, projekt, kurzy, 360 stupňů, semináře nebo obohacování práce. Rozvoj se řídí

jistým plánem, hodnocení výkonu a celkového potenciálu. Až po této aktivitě přichází zaměstnanec s novou pracovní rolí, povýšením nebo zapůjčením role na dobu určitou. (Armstrong, 2015, s. 327 – 341)

2.5.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Proces získávání a výběr zaměstnanců má tři důležité fáze. **Definování požadavků** (popis pracovního místa a jeho specifikace, podmínky a požadavky na zaměstnání), **přilákání uchazečů** (vyhodnocení zdrojů – externí, interní, využití agentur, inzerce a poradenství) a **vybírání uchazečů** (pohovory, testování, AC, získávání referencí a přípravu pracovní smlouvy).

Personální plány definují kategorie lidí, jejich počet, z kterých je pak jasně zřejmé zda náhrada či obsazení pracovní pozice je oprávněné. Požadavky se zaměřují na pracovní roli a pracovní pozici. Na základě těchto informací jsou poté vytvářeny inzerce. Mezi specifikace požadavků na pracovníka řadíme odborné schopnosti, odbornou přípravu a výcvik, požadavky na postoje a chování pracovníka, zkušenosti, praxe, zvláštní požadavky (zvyšování prodeje, zavádění nových systémů), další požadavky (pracovní doba, pobyt mimo trvalý pobyt pracovníka) a možnost splnění očekávání ve smyslu vzdělávání, jistota zaměstnání.

V rámci přilákání uchazečů se zkoumá především potenciál, a proto se zpracovává studie zaměřená na faktory, které mohou přispět k přilákání pracovníků. Jedná se o slabé a silné stránky organizace jakožto zaměstnavatele. Velkými tématy jsou mzdy, zaměstnanecké výhody, pověst organizace nebo pracovní podmínky. Tato fakta se porovnávají s konkurencí a uplatňují se výsledky do marketingového prodeje.

Zajímavou metodou pro výběr pracovníků je **Assessment centre**. Tato metoda vytváří komplexnější přístup k náboru nových zaměstnanců, kdy se ubírá ne chování největší pozornost. Vyhodnocuje se na základě různých úkolů a personalista či manažer dokáže předpokládat budoucí chování jedince na pracovní pozici, ač individuálně nebo v týmu. (Armstrong, 2015, s. 343 – 357)

2.5.4 UVÁDĚNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO ORGANIZACE

Ve chvíli, kdy organizace přijme nového pracovníka má za cíl, aby zaměstnanec překonal počáteční adaptační fázi. Z tohoto důvodu se snaží, aby každý nový zaměstnanec měl příznivý postoj k organizaci a rychle se dokázal stabilizovat. Chce dosáhnout rychlého pracovního výkonu a snížit jakoukoliv pravděpodobnost jeho odchodu. Z pohledu organizace se tímto tématem zabývá z několika důvodů. Primárně se snaží snížit veškeré problémy a náklady spojené s odchody přijatých zaměstnanců, chce zvyšovat oddanost, urychlovat pokroky v učení a snaží se proto adaptovat jedince i na sociální prostředí. Adaptace na sociální prostředí s sebou přináší proces socializace. Konkrétně ve vztazích s kolektivem, novým pracovním prostředím a třeba i s kulturou organizace.

Aby uvádění nových zaměstnanců do organizace bylo ulehčené, tak se vytváří brožury nebo dokumenty, které slouží jako příručka pro nováčka. Obsahuje charakteristiku podniku, pracovní podmínky, nastavené odměňování, pracovní neschopnost, udělování volna, disciplinární postupy, možnosti vzdělávání, BOZP, postup stížností, postup povyšování pracovníků nebo cestovné a diety. Využívají se i metody hromadného seznámení s celopodnikovou kulturou, útvarové orientace, formální informační kurzy nebo vzdělávání pracovníků při jejich výkonu. Všechny tyto metody a postupy jak adaptovat nového zaměstnance vybírá dle zvolené strategie personální oddělení, které dostane schválení od managementu organizace. (Armstrong, 2015, s. 395 – 400)

2.5.5 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměny a sankce jsou základní nástroje odměňování pracovníků v organizaci. Činnosti pracovníků musí být podmíněné motivací. Motivaci lze definovat jako uspokojení potřeb. Odměnou může být cokoli, co uspokojuje potřeby pracovníka, co mu je příjemné nebo odměna finanční. Cílem odměn není automatické nasazení pracovního úsilí, ale odpovědnost, iniciativa apod. Finanční odměna je určena k omezení nebo odstranění nespokojenosti, ale celkově nepřispívá k výkonové motivaci. Tato motivace se označuje pojmem pozitivní.

Sankci řadíme do negativní motivace. Je založena na hrozbě konkrétního trestu. Sankce se rozděluje na hmotné a nehmotné, kdy nehmotnou složkou je např. kritika. V případě porovnání pozitivní či negativní motivace, je vždy sankce účinnější metodou.

Existuje základní pravidlo na pracovišti, které říká, že zaměstnanci jednají dle nastavení odměňování a trestů od svých nadřízených. Někdy se stává, že motivace slábne a je potřeba ji posílit. Způsoby jsou různé, příkladem může být chybějící odměna, resp. zaměstnanci dlouhodobě nedostávají žádnou odměnu. Lze se setkat i s opožděním odměny, kdy pochvala v podobě odměny už nemusí dávat tolik smysl. V mnoha případech se lze setkat s nedůvěrou dosažitelnosti odměny. Pracovníci nevěří, že by mohli za odvedenou práci dostat odměnu, protože se jim jeví jako nedosažitelná, nepříznivá nebo nepotřebná. V poslední řadě se stávají v praxi situace, že selhávají sankce. Pracovníci, kteří mají snížený výkon nebo mají nevhodné jednání, nejsou sankcionováni. Dlouhodobě jim tento způsob prochází a postupně se z něj stává zvyk. Takovou situaci lze vyřešit odnětím privilegií, zastavení nebo pozastavení růstu mzdy zaměstnance nebo úplné rozloučení. Určitě lze během této cesty najít řešení, která budou mít efektivnější dopad na obě strany. (Urban, 2017, s. 24 – 34)

Negativní motivace se také často uplatňuje v lektorství, kdy vzdělávaný negativně působí při výuce neaktivitou nebo neúspěchem studia. Tato motivace má charakter vyhrůžky – kurz je uzavírán písemnou nebo ústní zkouškou. (Langer, 2016, s. 114)

Zajímavé je znát pyramidu stimulů, které vedou vedoucí pracovníky, lektory nebo kouče k tomu, aby přizpůsobili motivaci tzv. „na míru“. Vše začíná na fyzických pracovních podmínkách, pracovní jistotě a finančních odměnách. V případě, že jsou tyto stimuly uspokojeny, postupuje pracovník na druhý stupeň. Ten obsahuje kvalitní vztahy v týmu. Následuje respekt a kladné hodnocení a zakončuje užitečná práce. (Plamínek, 2010, s. 86)

Výše zmíněné nástroje osobního rozvoje mohou změnit znalosti, dovednosti, zkušenosti a poslouží jako rozvojové postoje a aktivity. Motivace zaměstnanců však použitím motivačních nástrojů můžeme usměrnit. Příkladem je pochvala, kritika a zadávání vhodných úkolů. Pochvala se využívá pro něco mimořádného. Měla by být osobně zaměřená, účelná, konkrétní a spojená s otázkami v rozhovoru. Kritika většinou

nabádá pracovníka, aby svůj výkon přehodnotil. Opět by měla být konkrétní, adresná, formulována důstojným a přijatelným tónem hlasu. Pomoci rozvíjet či zlepšit napomáhá metoda zavádění vhodných úkolů. Metoda by se měla řídit zásadami typu postupného dávkování úkolů, instrukcí nebo konkrétní zpětná vazbou. (Bělohávek, 2010, s. 21)

Existují individuální rozdíly v pracovní motivaci. A to ve smyslu, že pro někoho může být jistá odměna, pro někoho stejná odměna je trestem nebo sankcí. A z tohoto důvodu se zaměřuje organizace na finanční a materiální motivaci, motivaci založenou nezábavností či zajímavostí práce, výkonovou motivaci, motivaci se zvýšenou potřebou moci nebo individuální pracovní postoje a motivace. (Urban, 2017, s. 36 – 42)

K motivaci organizace využívá mnoho nástrojů, ale mnohé, především nefinanční motivace, jsou tak často využívané. Pracovní úspěšnost je nefinanční motivace, která v praxi převládá. Silná je také zpětná vazba, delegování vyšších pravomocí, rozvoj sebedůvěry a schopností v rámci koučinku a týmové práce. K použití správné metody nefinanční motivace by se mělo přihlížet individuálně.

Pokud je zaměstnanec správně a dostatečně motivován ke své práci, tak je spokojenější a efektivnější. Každopádně celý proces se odvíjí už při výběru zaměstnanců, kde se musí přihlížet na schopnosti a dovednosti uchazeče, jeho potřebám a zájmům. Dále je nutno brát ohled na tréninky a pochopení významu zaškolení zaměstnance. Podcenění srozumitelného a dostatečného vysvětlení může způsobit neosvojení si předaných informací, oboustrannou ztrátu času a energie. Malou pozornost věnují organizace jednotlivým pracím na nižších stupních, kde mohou mít zaměstnanci jisté překážky, které jim brání ke kvalitní a efektivní práci. (Urban, 2017, s. 46 – 60)

Mezi základní zásady odměňování, resp. vytvoření odměňovacího systému v organizaci patří uspokojení potřeb, které by měly mít udržitelný charakter. Zároveň se organizace musí držet zásady řízení celkové odměny, musí rozlišovat a oceňovat výkon práce, odrážet celkovou povahu práce, řídit peněžní odměny, sledovat trh práce a podporovat rovnost v odměňování. Organizace se zaměřuje na rizika, výhody a náklady související s investicí. Rozlišuje odměňování dle funkcí a schopností jedinců, odměňuje dle přínosu jedince do organizace, uplatňuje nehmotné i hmotné odměny a neopomíná na konkurenceschopnost odměn. (Armstrong, 2015, s. 414 – 415)

Mezi nejobvyklejší odměnu za práci, vnějšího charakteru, stále řadíme peníze. Jedná se o nástroj, který uspokojí větší škálu jedinců, kteří obecně po penězích touží. Peníze jsou hmatatelným nástrojem, k uznání zaměstnance. Zároveň jeho negativní složkou je pomíjivost. Závěrem lze vyvodit, že peníze jsou dlouhodobě uznávanou složkou, však po prvotní euforii se nejedná o primární nástroj k uspokojení potřeb zaměstnance s možností stimulace a motivace k budoucí práci z pohledu spokojenosti s prací a výkonem v organizaci. (Armstrong, 2015, 229)

Hmotné neboli **finanční odměňování** zaměstnanců má různé formy. Rozdíly mezi nimi tvoří náročnost vykonávané práce, schopnosti a dovednosti jedince na pracovní pozici nebo vytváření dlouhodobých výsledků a hodnot pro organizaci. Nejzákladnější formou finančního odměňování patří pevná neboli **základní mzda**. Tento druh se váže na ekonomický přínos zaměstnance, požadavky a nároky, zkušenosti a dlouhodobý výkon jedince. Cílem této individuální mzdy je udržet případně získat zaměstnance, kterého organizace ocení za jeho náročnost na pracovní pozici. Zvýšení mzdy, je závislé na pracovním výkonu a ve většině případech se jedná o krátkodobou motivační složkou. Dalším typickým příkladem hmotného odměňování je finanční **odměna vázaná na osobní schopnosti** jedince. Může se jednat o nadstandartní složku, která může být navyšována, případně zcela odebrána. Je postavena na dlouhodobé efektivní práci zaměstnance s primárním cílem motivovat k vyšší kvalifikaci a postupného navyšování schopností. **Výkonná resp. pohyblivá složka** je odměnou za pracovní výkon. Hovoříme také o akordní mzdě, která se váže na splněné plány, provedené operace v předem nastaveném čase. Cílem je motivace k vyšší efektivnosti individuálně nebo skupinově, stimulace k pracovnímu chování, které může zaměstnanec svým jednáním a výkonem ovlivnit. V mimořádných nadstandartních činech se zvýšeným nárokem na zaměstnance může organizace využít **mzdové příplatky**, které ocení jeho jedinečnou práci. **Zaměstnanecké benefity** se využívají ve chvíli, kdy má jedinec mimořádný zaměstnanecký vztah k podniku. Konkrétně hovoříme o cenových zvýhodněních, naturálních požitcích ve formě služeb a předmětů nebo finančních příspěvcích. Existují trendy v odměňování, které jsou postaveny na dlouhodobějších cílech. Jedná například o individuálnější poskytování výhod pro zaměstnance, ročně vyplácené výkonové odměny či bonus, výkonové odměňování na roční bázi nebo odměna za schopnosti a znalosti zaměstnance. (Urban, 2017, s. 116 – 119)

Zaměstnanecké výhody jsou určeny pro zaměstnance, kteří v rámci poskytnuté výhody si zvyšují blahobyt nebo zlepšují pohodu. Může se jednat o penzijní připojištění, životní pojištění, nemocenský příspěvek, služební automobil, firemní půjčka. Objevují se často i dny volna nad rámec zákona, sick day, slevy na výrobky nebo služby. Vyspělejší a flexibilnější organizace se zaměřují, aby si zaměstnanec výhody mohl dle své potřeby vybrat. (Armstrong, 2015, s. 442)

Pro organizace prodejního typu se využívá metoda BSC, resp. Balance score card, která má v sobě hodnotící složky, které jsou navázány na strategické cíle celé organizace. Cílem této metody je odměna za výkonovou složku zaměstnance, plnění konkrétních ukazatelů s důrazem na vyvážené odměňování. Zamezuje možnost zaměstnance plnit pouze jeden ukazatel. Metoda je postavena tak, aby pozice na nižších úrovních korespondovaly svou prací s pozicemi na vyšších úrovních a společně tím naplnily komplexní cíl celé organizace. Aby byla metoda správně využita, je potřeba se zaměřit i na jednotlivé pozice a správně nastavit BSC. Důležité je uvědomění si, jak může jedinec svým pracovním výkonem ovlivnit naplnění ukazatelů a jaké jsou vnitřní i vnější ovlivňující faktory. Závěrem lze tvrdit, že na základě historického vývoje organizace a dalšími předpoklady budoucí úspěšnosti organizace, lze metody využít s cílem naplnění. (Urban, 2017, s. 139 – 145)

Důležitým přínosem pro zaměstnance ve smyslu motivace je uznání za vykonanou práci. Uznání může probíhat v tichosti mezi nadřízeným a podřízeným formou neformálního uznání. Také oficiálně a veřejně na společenské firemní akci, na intranetu nebo během zvláštních příležitostí. Jedná se o nefinanční ocenění formou potlesku, oficiálního předávání darů nebo ocenění. (Armstrong, 2015, s. 442)

3 PROFIL ORGANIZACE

Organizace XYZ se řadí do bankovního sektoru. Jedná se o velkou korporátní firmu s přibližně třemi tisíci zaměstnanci. Vedení organizace má volnou ruku v rámci ekonomického i pracovního trhu v České republice i přesto, že „matka“ sídlí v zahraničí. Velice dobře reaguje na vývoj trhu, inovace, nové koncepce ve strategickém řízení a zároveň se snaží být nejen udržitelná, ale i rozvíjející se. Jednotlivé ukazatele, analýzy vnějšího prostředí a média ukazují, že organizace má velký podíl na trhu a je stále rostoucí. Je známá především svými produkty, nadstandartními službami pro své klienty i zaměstnance. Je velice konkurenceschopná ve všech zmíněných oblastech.

Organizace si je vědoma toho, že její zaměstnanci jsou pro ni ta nejdůležitější aktiva. A proto se snaží je rozvíjet v mnoha oblastech. Aby cíl byl řádně naplněn, je potřeba vytvořit konkrétní koncept pro rozvoj v organizaci čímž se bude zabírat detailněji následující kapitola 3.3.

3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Oddělení HO Human Resources má pod sebou další oddělení, kteří mají rozdělené jednotlivé kompetence.

- HO Talent akvizice & zaměstnanecká značka.
- HO Odměny, výhody & mzdy.
- HO Rozvoj lidí a jejich angažmá.
- Skupinové centrum systému.
- Testovací adaptivní tým.
- Bussiness partner.

Obecně lze říci, že oddělení lidských zdrojů má mnoho kompetencí, a proto jsou vytvořené jednotlivé týmy s daným cílem a zaměřením. Cílem je však společná součinnost. Oddělení tvoří celkově personální činnosti, jejich strategie, přípravu HR

projektů, jejich řízení, koordinace a zpracování výstupů. Řadíme zde i personální plánování, tvoření a obsazování pozic, čerpání a kontrola nad čerpáním rozpočtů. Řeší také pracovní právní oblast, např. tvorbu právních dokumentů, poradenství a celkovou spolupráci mezi manažery nebo poradenství pro zaměstnance. Řeší nábor zaměstnanců – organizuje výběrová řízení, selektuje kandidáty, spolupracuje s manažery na centrále, vybírá personální agentury nebo hodnotí kandidáty. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – realizuje vzdělávací akce, které následně organizuje a případně i hodnotí, realizuje pravidelný reporting na vyšší pozice, může realizovat lektorskou činnost při různých rozvojových aktivitách nebo tvoří celkový koncept vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Oddělení LZ se také soustředí na plánování profesní kariéry. Příkladem může být poradenství a spolupráce s liniovými manažery, poradenství a konzultace se zaměstnanci, příprava rozvojových aktivit a dohled nad realizací, identifikace zaměstnanců v souvislosti s adekvátním rozvojem. Oddělení se soustředí i na odměňování a vytváření její koncepcí včetně tvorby jednotlivých bodů, dále se podílí na tvorbě koncepce s vyšším managementem, vytváří sociální programy, spolupracuje s externími dodavateli a spolupracuje s liniovými manažery a řeší systém zaměstnaneckých mezd. Hodnotí zaměstnance a má dohled nad hodnotícími pohovory se zaměstnanci, sumarizuje hodnocení a prakticky se snaží realizovat hodnocení, aby mělo cíl a efektivitu. Realizuje také administrativní činnosti ve smyslu evidence osobních údajů zaměstnanců a právních dokumentů, řeší zákonnou agendu sociálního a zdravotního pojištění, řeší daňové prohlášení, administruje produkty pro zaměstnance, stravenky nebo vydává zaměstnanecké průkazy. Zajímavou složkou lidských zdrojů je talent management, který řeší vyhledávání talentů, práce s talenty a plánuje jim jejich kariéru. Plánuje jejich rozvoj, navrhuje jednotlivé kroky, pravidelně hodnotí jejich spokojenost, motivaci a řeší strategii udržení si talentů v organizaci u stávajících i nových zaměstnanců.

Vzhledem k strategickým změnám od roku 2020 dochází ke změně celkového přístupu v hierarchii a kompetencí této HR skupiny. Velkou je název celé organizační struktury z HR na People & Culture. Oddělení má šest podskupin, týmů s konkrétním zaměřením. Hovoříme o People Analytic & Rewarding, Group People System Centre, Employer Brand & People Processes a Bussiness Partner rozdělený na tři podskupiny o menších týmech, přibližně pěti lidech. Obecně lze říci, že veškeré výše zmíněné

kompetence zůstávají v hrubém měřítku. Avšak se navýší možnosti jednotlivých týmů, protože bude menší počet zaměstnanců v tomto oddělení. Příkladem je Business Partner, který má cíl konzultací a poradenství v rámci náborem, kariérních posunech, decentralizovaný systém odměňování resp. peněženky, řešení fluktuace a zapojení do kariérního posunu v rámci organizace. Partner se zaměřuje dle své zařazené kategorie například pouze na retail případně další specializaci. Oddělení People Analytics & Rewarding se obecně zaměřuje na všechny možné analýzy, mzdy a odměňování resp. jejich tvorbu a správu, na zaměstnance a automatizaci služeb. Kompetence oddělení Group People System Centre je celý management a jejich agenda zůstává převážně celá a kompletní jako doposud. Oddělení má na starosti provoz centra systému a je odpovědný za jeho správu, navrhování případných změn, HR IT systémů a celkového procesu z pohledu podpory strategického směru společnosti. Konkrétně se jedná o rozsah náborem, řízení učení a výkonnosti, řízení talentů nebo plánování nástupnictví. Oddělení Employer Brand & People Processes má kompetence v řešení zaměstnanecké značky, centralizovaného vývoje, digitalizací ve vývoji lidí, řízení talentů, komunikace formou „soft“ a návrhy rozpočtů na náborem aj.

3.2 KONCEPT ROZVOJE V ORGANIZACI

Strategie organizace vychází z jednotlivých potřeb v týmech, divizích i potřeb jednotlivců. Pro vazba mezi jednotlivými články organizace je dokumentována především ročním hodnocením kompetencí a cílů, napříč rolemi organizace. Největší důraz je kladen na manažerský rozvoj, nástupnictví a jednotlivce, kteří jsou nejvýkonnější. Existují rozvojové plány útvarů. Každý útvar vlastní peněženku a zároveň HR zástupce zařizuje realizaci přijatých objednávek pro daný rok.

Jeden z klíčových cílů organizace je zajistit rozvoj zaměstnanců. S tímto tématem je spojen dlouhodobý růst organizace a týmů. Zaměřen je primárně na kompetence rolí a posílení výkonu týmu, rozvoj potenciálu, talentů jedinců, přípravy zaměstnanců na potenciální vyšší roli v organizaci.

Mezi dva nejdůležitější pilíře rozvoje patří role organizace a team talent review. Podnik zdůrazňuje principy, které definují propojení rozvoje s praxí, které zároveň

odpovídají firemní strategii. Zároveň hledá cesty k předávání, hledání a udržování know – how, nebo také propojuje rozvojové aktivity s hodnocením.

Nejdůležitější odpovědnost má jedinec zaměstnaný v organizaci. Ten sám zodpovídá za svůj osobní rozvoj, vzdělává se v souladu se strategií a cílem celé organizace a dává celkovou zpětnou vazbu na přichystané vzdělávací aktivity v organizaci. Nad sebou má svého nadřízeného, resp. manažera. Nadřízený aktivně řídí rozvoj, rozhoduje o efektivním využití své přidělené peněženky, spolupracuje s HR v rámci stanovení rozvojového plánu svého oddělení, hodnotí realizované aktivity a schvaluje termín a účast zaměstnanců. HR má úlohu rozvinutější. Stanovuje principy a celkový proces vzdělávání, který zároveň preferuje a vyhodnocuje její efektivnost. Vytváří dostupné nástroje pro vzdělávací aktivity, zodpovídá za řízení plánů a rozpočtu.

Zmíněná „peněženka“ obsahuje finanční prostředky, které jsou určeny na rozvoj zaměstnanců. Investuje se převážně do technických záležitostí, např. náklady na ubytování zaměstnance, pronájem školicích prostor, stravování účastníků, doprava a ubytování lektorů, technické pomůcky, náklady na práci lektorů, náklady na literaturu nebo online licence k online kurzům.

3.3 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

V rámci plánování procesu rozvoje zaměstnance se organizace drží následujícího postupu: sebehodnocení, manažerské hodnocení, schválení útvaru, realizací aktivit a průběžné a pravidelné hodnocení.

Celý proces vzdělávání je zaštitěn speciální aplikací, do které mají přístup jak nadřízení, tak i jednotliví zaměstnanci ve svém přihlášení na intranetu. Následující text popisuje celý proces, jehož cílem je zajištění maximální efektivity. V prvních měsících v roce je stanoven termín, kdy si každý zaměstnanec do aplikace zadá své vlastní cíle na daný rok, včetně požadovaných kompetencí a navrhuje sám rozvojové aktivity, které by korespondovali s navrženým vlastním cílem. Manažer pak následovně s informacemi pracuje. Zvolené cíle jsou podkladem k vytvoření rozvojového plánu, které musí zároveň „učesat“ a schválit. V daném roce realizuje manažer průběžná hodnocení, která se formálně hodnotí v následujícím roce zpětně.

Roční hodnocení výkonu zaměstnance je postaveno na několika oblastech. V případě hodnocení měřitelných položek, převážně v oddělení retailu, se hodnotí score card na bázi jednoho roku zpětně. Hodnotitel resp. zaměstnanec zadává do systému nejen své konkrétní aktuální plnění, ale také komentář k celkovému výkonu. Hodnotitel resp. vedoucí pracovník, hodnocení kontroluje, vstřebává komentáře podřízeného a komentuje z manažerského hlediska výkon svého podřízeného. V první oblasti se komentuje kompetence obchodní, která se zaměřuje na poradenství pro klienta, dlouhodobé partnerství, aspiraci zaměstnance, vztahy a spolupráci. V druhé části hodnocení se komentuje kariéra a rozvoj, které se detailněji zaměřují na zvolené rozvojové aktivity, jejich užitečnost vs. očekávání. Hodnotitel definuje svou rozvojovou potřebu na další období. Zajímavé je sdílení informací se svým nadřízeným. V případě, že nadřízený celoročně dává minimální nebo žádnou možnost se se svým podřízeným potkat a prodiskutovat své možnosti a další možný potenciál. Zde je velká příležitost. Všechny tato data jsou ukládána pro práci HR, která v rámci dalšího posunu zaměstnance posuzuje mimo jiné na základě ročního výkonu. Tyto data jsou zajímavá také pro dlouhodobější práci na jednom oddělení. Zde se zaznamenávají nejen číselné výsledky, ale další potřebné informace k celkovému rozvoji jedince. Lze tedy zpětně hodnotit, zda se zaměstnanec v nějaké oblasti posunul, má tendenci k posunu nebo je spokojen a nemá stimul k jiné práci.

Proces realizace rozvojových konkrétních aktivit musí být zprostředkován prostřednictvím HR oddělení. Veškerá jednání s partnery nebo dodavateli musí být oddělením HR schválena. HR komunikuje cenovou politiku objednávky nebo komunikuje s dodavateli o konkrétní nabídce. Aktivity mohou být realizovány na míru týmu nebo se vytváří individuální školení, která se konají externě. Při postupu realizace rozvojových aktivit jsou ujednána organizací postupné kroky, které vedou k efektivitě vzdělávacích aktivit. Primárně se analyzují vzdělávací potřeby, realizuje jejich design, následuje proces realizace a v poslední fázi se zpětně hodnotí.

HR oddělení, resp. její personální činnosti jsou široce rozšířené. Je zde několik oddělení, která pracují v součinnosti ve větších týmech. Zajímavý je nábor zaměstnanců, business partneři pro vícero oddělení, zaměstnanecká značka, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro retail, aj.

Pro tuto práci je nejzajímavější oddělení vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro retail. Oddělení je pod vedením manažerky, která má pod sebou téměř deset zaměstnanců. Jedná se o oddělení, které má rozšířené kompetence a potřebné součinnosti pro kvalitní a efektivní práci. Primárně spolupracuje s celým oddělením HR, ve smyslu rozvoje případně adaptace zaměstnanců nebo vytváření rozpočtu na roční bázi. Dále spolupracují s externími dodavateli, koordinují obsah a celkové formy kurzů, zabezpečují a organizují podmínky nebo zajišťují a monitorují zpětné vazby. Udržují a rozvíjejí e-learningové školení, které vytvářejí včetně testů v souladu s celkovou koncepcí vzdělávání. Oddělení tvoří jednotlivé plány na roční bázi, včetně rozpočtů a jejich průběžné kontroly. Připravují a organizují školení, která i sami realizují opět v koordinaci s jinými útvary. S tímto tématem je úzce spojeno i vzdělávání a rozvoj svých vlastních řad, resp. trenérů. Jejich hodnocení a monitorování. Před letošním rokem patřila do kompetence také oblast koučování – opět realizace, příprava a organizace. Dnes tato kompetence spadá do jiné oblasti pod zcela jinou náplní práce.

Tým se konkrétně skládá z trenérů a vývojových partnerů. Trenéři jsou především na půdě West Pointu. Jedná se o speciální adaptační školení na delším časovém horizontu. Absolvování čtrnácti denního kurzu je pro každého nového zaměstnance v retailu povinnou záležitostí pro přijetí do pracovního procesu. Obsahem školení je produktová nabídka organizace, seznámení a vyzkoušení si základních aplikací potřebných pro práci v organizaci, základy prodeje a práce s podpůrnými pomůckami. Jedná se o prezenční školení, které je organizováno odbornými interními lektory s pomocí e-learningových kurzů a výstupů. Aby byl adaptační proces efektivní, je zde vysoký apel na interakci jedinců samostatně i v týmu. Podporou jsou e-learningové materiály, samostatné úkoly a stínování na pobočce uprostřed kurzu.

Jak bylo zmíněno West Point, se skládá z více modulů. Adaptační školení je tvořeno ze dvou. První modul se zabývá přehledem produktů, základní nabídkou programů a jejich obsluhou a také potřebnou legislativou. Druhý modul se více zabývá detailem produktů, jejich následným prodejem a plněním plánů. Po této certifikaci by měl být zaměstnanec schopen se orientovat v procesech, produktech, službách na základní úrovni.

Proces je však dále rozšířen dle adaptačního dokumentu od svého nadřízeného. Jedná se o list, který by měl obsahovat další rozvojové plány na cca tři měsíce. Jedná se

o méně povinné školení, avšak to je na uvážení liniového manažera. Zde je důležitá definice, zda nový zaměstnanec má zkušenosti s oborem či nikoliv.

Třetí modul je více technického rázu. Zaměstnanci jsou ve větší interakci s aplikacemi, které si vyzkoušeli v praxi. Během pracovního procesu se objevují nové technické otázky, které nebyly postřehnuty, případně nebyl na ně kladen důraz. A proto tento modul je interaktivnější ze strany zaměstnanců, kteří si jej sami tvoří. Sdílejí své zážitky, případně poznatky.

Čtvrtý modul se zaměřuje na dovednosti a případné zkušenosti jedince. Jedná se o interakci v menší skupině cca sedmi lidí pod vedením lektora. Rozvíjí se zde telefonní a prodejní dovednosti. Školení se zaměřuje na prodejní komunikaci v rámci rozhovoru s klientem, práci s podpůrnými pomůckami, strukturou rozhovoru, práci s námitkami a celkovým nácvikem. Ten je podpořen odbornou zpětnou vazbou lektora.

Cílem posledního modulu je sdílení z praxe resp. work shop. Téma je převážně dané a je velice detailní. Jedná se komplexně o legislativní činnosti, prevenci chyb a opakování produktů a služeb.

Výsledek celého absolvování je podpora nových zaměstnanců, jejich adaptace do organizace a týmu. Pochopení strategie a kultury organizace. Adaptace do pracovního procesu, pochopení svých kompetencí, pracovní náplně, součinnosti s jednotlivými spolupracovníky, přímým nadřízeným, pochopení produktů a služeb. Co však veškeré procesy novému zaměstnanci ukazují, není napsáno v žádném interním dokumentu. Jedná se o celkovou atmosféru a pocit z dobře vykonané práce. A to se během absolvování West Pointu dá také pochytit.

Oddělení podpory výkonu a sítě stojí za zmínku, a to z důvodu profesí výkonnostních specialistů a specialistů na konkrétní oblast. Celkově se oddělení orientuje na komunikaci mezi jednotlivými odděleními, administrativně – personální činnosti ve smyslu analýzy, hodnocení výsledků a vytváření strategického a operativního rozhodování v personálních i jiných oblastech řízení. Implementaci strategických rozhodnutí a podporou tohoto rozhodnutí. Podporou se rozumí certifikace svých zaměstnanců v odborném měřítku, podpora manažerů v rámci řízení lidských zdrojů, podpora komunikace mezi

jednotlivými oblastmi a centrálou, zprostředkováním zpětné vazby, příprava manuálů a pomůcek k práci, vytváření kompetenčních pravidel a referenčního procesu. Oddělení nabízí dvě specializované oblasti s jinými kompetencemi a zaměřením. Avšak stále se jedná o podpůrné profese, které slouží k efektivnímu rozvoji zaměstnanců. Performace specialist je devíti členný tým, který v rámci svého regionu zajišťuje individuální podporu nových zaměstnanců, pomáhá s její adaptací na pobočkách, pochopení své práce, svého rozvoje, dává všemu reálnou tvář. Zároveň podporuje své stávající zaměstnance v technickém resp. legislativním měřítku, případně napomáhá vymýšlet další rozvoj zaměstnance. Jedná se o náhradu kouče, který v organizaci byl zaveden více jak 15 let, a to pro pozice vyšších manažerů až po obchodní pozice na nižších postech.

V případě, že se nejedná o adaptační rozvoj nového zaměstnance, se organizace zaměřuje také na rozvoj stávajících zaměstnanců. Velkou kompetenci dnes mají linioví manažeři, kteří si řídí lidské zdroje v týmu se supervizí svého nadřízeného případně s využitím HR. Veškeré spolupráce jsou velice transparentní, a jelikož se jedná o velkou korporátní firmu s vysoce nasazeným oddělením HR, konkrétně vzdělávání a rozvoj LZ, tak je mnoho možností, jak zaměstnanci vyhovět. Mezi nejvyužívanější pozice řadíme zmíněného liniového manažera, dále však lektory ve skupinovém školení, specialisty v oblasti odborného charakteru, mentory a kouče. Pro méně náročná a již absolvovaná školení se využívají např. BOZP e-learningová školení, která jsou podpořena kvalitním systémem a hodnocení je na základě konečného testu. Tato školení jsou převážně informativního nebo obnovovacího charakteru. Mezi podpůrnější rozvoje se řadí regionální nebo týmové teambuldingy, které jsou realizovány interně případně externě.

V následujících podkapitolách bude znázorněno interní a externí vzdělávání v organizaci, jejich programy případně využívané nástroje pro rozvoj svých zaměstnanců. Aplikuje se však i podpora při studiu dalšího vzdělávání. Ta přispívá k výraznému rozvoji dovedností a znalostí za účelem postupu na budoucí pracovní pozici. Další vzdělávání je podmíněno interními požadavky.

3.3.1 INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Podpora osobního růstu a kariérní postup jsou klíčové pojmy k internímu rozvoji zaměstnanců. Organizace podporuje rozvoj např. interním mentoringem, interním koučinkem, rotací, stínováním, interní knihovnou nebo interními projekty.

Jedna z hlavních vzdělávacích aktivit, **interní mentoring**, rozvíjí především odborné zkušenosti, dovednost od seniornějších kolegů, zaměstnanců. Systém je nastaven ve dvou rovinách – manažer útvaru osloví kolegu seniora, kterého poprosí o jeho předání know – how nad rámec jeho pracovní náplně. Případně využije nabídku aktivních mentorů, kteří jsou k dispozici. Mentoři jsou převážně v každém útvaru a jsou rozděleny na jednotlivé regiony. Jejich časová nabídka je velice omezená, jelikož pracují nad rámec své práce a na úkor svého času. Avšak jejich znalosti a zkušenosti jsou dosti cenné, a proto jsou oceněny jinými způsoby, převážně nefinančního charakteru. V druhé rovině spolupracuje HR s útvary a nabízí jim podporu z hlediska správného uchopení mentoringu.

Interní koučink v podniku hledá individuálnější rozvoj a řešení osobnostních charakteristik a práce v jim zvolené oblasti. Kouč podněcuje pomocí otázek zaměstnance a ten společně hledá úhel pohledu na dané témata. Prohlubuje se tímto proces uvědomění, který následně vede k podpoře vlastních zdrojů a efektivní realizaci záměrů a cílů.

Vyslání zaměstnance na dlouhodobý či krátkodobý pobyt na jiné oddělení v rámci organizace podporuje **rotace**. Tímto procesem se podpoří kariérní růst, osobní rozvoj, podpoří se také interní trh práce, interní kariérní posuny, posiluje se podniková kultura nebo se upevní spolupráce mezi útvary.

Doprovázení kolegy při jeho práci nebo návštěva jiného útvaru, který realizuje stejnou či podobnou práci v organizaci, podporuje proces **stínování**. Jedinec se učí pozorováním, získává vhled do agendy, cítí odpovědnost a přenáší strategie a postupy do své práce. Efektivní stínování má také svůj dopad na rozvoj sebe sama a uvědomění si svých kompetencí v celkovém měřítku. Tento proces zařizuje většinou liniový manažer, případně HR.

Interní knihovna je založena pro rychlejší dostupnost zdrojů k osobnímu rozvoji zaměstnance. Je podmíněna absolutní samostatností a chůtí k osobnímu rozvoji. Tento druh rozvoje je zaměřen na jazykové dovednosti, odbornost, inspirace nebo u manažerů dostupnost informací k řízení lidí, sebe, byznysu nebo případně změny. Doba výpůjčky je převážně na 30 – 60 dní.

Interní projekty jsou převážně k podpoře firemní kultury. Jedná se o dobrovolná setkání, která se zaměřují na informace o fungování organizace jako celku nebo jsou probírána nepracovní témata, která jednice obohacují a inspirují.

3.3.2 EXTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Skupinová školení v bance, individuální účasti na externím rozvoji, 360° zpětná vazba, teambuilding nebo externí koučování, tyto programy jsou v organizaci převážně externího charakteru.

Teambuilding bývá především realizován mimo pracoviště. Pokud je tomu tak, zaobírá se rozvojem výkonnosti, schopností, potenciálu, spolupráce v týmu nebo tréninkem dovedností a schopností (např. komunikace, překovávání překážek v týmu, spolupráce, aj.). Cílem je navázání spolupráce nebo kolegiálního vztahu mezi zaměstnanci. Z technického hlediska zařizuje celou akci oddělení HR.

Jak bylo výše zmíněno, tak koučování je individuální spolupráce mezi koučovaným a koučem. Jedná se o individuální rozvoj člověka a nacházení efektivních řešení. V organizaci je možnost využít interních i **externích koučů**.

Primárně na základě individuální poptávky ze strany zaměstnanců se realizují **skupinová školení v bance**, která jsou okolo 8 zaměstnanců na jednom školení. Dle poptávky je sestavena náplň školení a časový horizont. Dle možností se využívají interní či externí dodavatelé.

Nástroj, jehož hlavním cílem je zjištění zpětné vazby postavené na klíčových kompetencích, je **360°**. Tento nástroj probíhá ze všech stran, což v realitě vypadá, že hodnocená osoba se sebehodnotí, a zároveň je posuzována z pohledu podřízeného

či pořízených. Nad vším stojí oddělení HR, které zajišťuje realizaci a správný chod společně s externím dodavatelem.

Armstrong definuje 360° zpětnou vazbu jako: shromažďování údajů systematickým způsobem, který primárně hodnotí pracovní výkon skupiny nebo jedince. Podoba zpětné vazby je v jistém bodování nebo klasifikace. Taktéž je známá pod pojmem vícezdrojové hodnocení. (Armstrong, 2015, s. 433)

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem empirické části je ustálení a projevy samostatnosti zaměstnanců v rámci interního rozvoje vzdělávání, a to v organizaci XYZ – sektor bankovníctví. Korporace reaguje na aktuální situaci na trhu ekonomickém i pracovním. Soustředí se na inovace i v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Organizace, jak bylo výše zmíněno, se soustředí mimo jiné na adaptaci nových zaměstnanců a jejich průběžný rozvoj. V následujících kapitolách budou formou dotazníkového šetření řešeny otázky této problematiky. Cílem výzkumu bylo zjištění potřebných dat a současně zachování anonymity respondentů.

V teoretické části jsme se zabývali obecnými pojmy vzdělávání, vzdělávání dospělých, rozvojem lidských zdrojů, systémem vzdělávání, zabezpečení LZ v organizaci - konkrétně plánováním LZ, řízením talentů, uváděním nových pracovníků a motivací.

V empirické části diplomové práce jsme se zaměřili na výzkum, který se realizoval metodou dotazníkového šetření. Stanoveny jsou čtyři hypotézy, které potvrzují nebo vyvrací tvrzení. Praktická část je postavena na oslovených respondentech, kteří odpovídali na otázky v dotazníkovém šetření. Popíši metodiku práce, metodu sběru informací, analýzu a budeme implementovat výsledky. V konečné fázi této kapitoly proběhne rekapitulace a představení empirického šetření diplomové práce.

4 METODIKA PRÁCE

Následující podkapitoly se zaměřují na zvolenou metodiku práce, metodu sběru informací a představí stanovené hypotézy společně s cílem diplomové práce. Uveden bude i výzkumný vzorek, charakteristika respondentů, budou shrnuty výsledky výzkumu a závěrečná diskuze.

4.1 Metodika práce

Andragogický výzkum je primárně řazen do sociálních společenských věd. Jedná se však o vědu samostatnou. Zkoumá předmět pomocí svých metod, konkrétně v oblasti vzdělávání dospělých. Zaobírá se vzdělávacím procesem a prostředím ve kterém se vzdělávání realizuje a poznává jejich přístupy. Andragogický výzkum dává podklady pro hypotézy a formulace problémů ve vzdělávání. Tyto podklady poté analyzuje, popisuje a objasňuje. Soustředí se na problémy dostupnosti vzdělávání, nové formy a metody ve vzdělávání, orientuje se na pomoc, péči nebo také poradenství, občanskou aktivitu nebo na zaměstnanost. Motivuje se objektivním dosažením nových poznatků, které mají přesné logické, systematické a přesná pravidla a postupy. Soustředí se na cíl, což je předmět zkoumání. (Pelán, 2003, s. 75)

V rámci empirické části diplomové práce je využita metoda empiricko – kvantitativní. Hypotézy potvrzují či zamítají tvrzení, a to na základě využití metody. Pro průzkum činnosti v organizaci je cíl v rámci dosažených výsledků z výzkumu získat podklady pro opatření, která budou vést k efektivnějšímu rozvoji organizace.

4.2 METODA SBĚRU INFORMACÍ

Ke sběru informací a podkladů pro další kroky byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu s využitím elektronického sběru dat. Jedná se o písemné dotazování, které zaručuje efektivitu v rámci časových možností respondentů. Využit byl portál Survio, který zaručil nejen eleganci dotazníkového šetření, ale také i rychlost sběru informací. Zaměstnanci organizace jsou velice pracovně vytíženi, zároveň sběr dat byl pod záštitou oddělení Compliance, které má vysoké požadavky na bezpečnost informací a tímto

krokem byl splněn požadavek vysoké kontroly. Nevýhodou zvolené metody je, že respondenta nelze kontrolovat, zda porozuměl otázkám správně. Nelze vysvětlit případné souvislosti. Významným plusem je, že respondenti jsou velice kompetentní a spolehliví, protože se jedná o přímé zaměstnance organizace XYZ.

Nástroj ke sběru dat byl použit zmíněný dotazník. Obsahem bylo devatenáct otázek. Nejčastěji se objevovaly otázky uzavřené s možností odpovědí, které byly přímo definovány pro všechny varianty. Objevila se zde i otázka „víceodpověďová“ a seřadovací. Strukturovaný dotazník pomáhal usměřňovat odpovědi, nasbíraná data, ulehčoval zpracování celku. Sestaven byl tak, aby byl s logickou strukturou. Dotazy byly náročnějšího charakteru, avšak ne natolik, aby snižovaly koncentraci respondentů. K závěrečnému zpracování hypotéz byl použit χ^2 – kvadrát test, který patří k nejpoužívanějším testům nezávislosti, a to v kontingenčních tabulkách. Zmíněná tabulka se využívá především k zobrazení vztahů dvou znaků, které vyjadřují svou závislost. Můžeme hovořit o názvu - test dobré shody. Metoda matematické statistiky ověří, zda náhodná veličina je pravděpodobná či nikoliv. Data nasbíraná od respondentů nám ukazují četnosti. Očekávaná četnost je provedena dle následujícího vzorce.

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Obrázek 2 - Očekávaná četnost

4.3 VÝZKUMNÝ VZOREK

Dotazníková šetření byla prováděna elektronicky v organizaci XYZ – bankovní sektor. Dotazník vyplnilo celkem 77 respondentů, kteří vyplnili otázky během 10 dnů. Konkrétně od 20. 1. 2020 – 30. 1. 2020. Výběr dotazníků probíhal formou elektronickou. Primárně musel být schválen oddělením Compliance, poté byl zaslán formou e-mailů na jednotlivé respondenty a následně vyhodnocen. Respondenti v rámci zaslání odkazu byli i informováni o zachování anonymity a účelu zaslání šetření. Otázky v šetření byly sestavovány na základě stanovených hypotéz a cíli diplomové práce. Vzor dotazníkového šetření je k vidění v příloze této diplomové práce.

4.4 HYPOTÉZY

Vytvořením vhodných hypotéz napomohlo fázi přípravy dotazníkového šetření. Předpoklady neboli hypotézy pomohly určit směr, kterým se následně dotazníkové šetření ubíralo. Největším zdrojem vytvoření následujících hypotéz jsou praktické zkušenosti v organizaci, dlouhodobé zaměstnání a spolupráce s útvary realizující rozvoj a také současná adaptace do tohoto interního odvětví.

Hlavním cílem empirické části je zmapování a zjištění četnosti samostatnosti zaměstnanců v rámci interního rozvoje vzdělávání v organizaci XYZ. Pro naplnění cíle byly stanoveny následující hypotézy, které se následně ověřili již zmíněnou metodou χ^2 – kvadrát. Hypotézy jsou definované čtyři:

Hypotéza 1

Hypotéza H₁₀: West Point dává zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice.

Alternativní hypotéza H_{1A}: West Point nedává zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice.

Hypotéza 2

Hypotéza H₂₀: Vytvoření adaptačního plánu zaměstnanci nezávisí na předchozí zkušenosti.

Alternativní hypotéza H_{2A}: Vytvoření adaptačního plánu zaměstnanci závisí na předchozí zkušenosti.

Hypotéza 3

Hypotéza H₃₀: Zaměstnanci primárně preferují koučování ve svém rozvoji před školením.

Alternativní hypotéza H_{3A}: Zaměstnanci primárně nepreferují koučování ve svém rozvoji před školením.

Hypotéza 4

Hypotéza H₄₀: Využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání je stejné u mužů i žen.

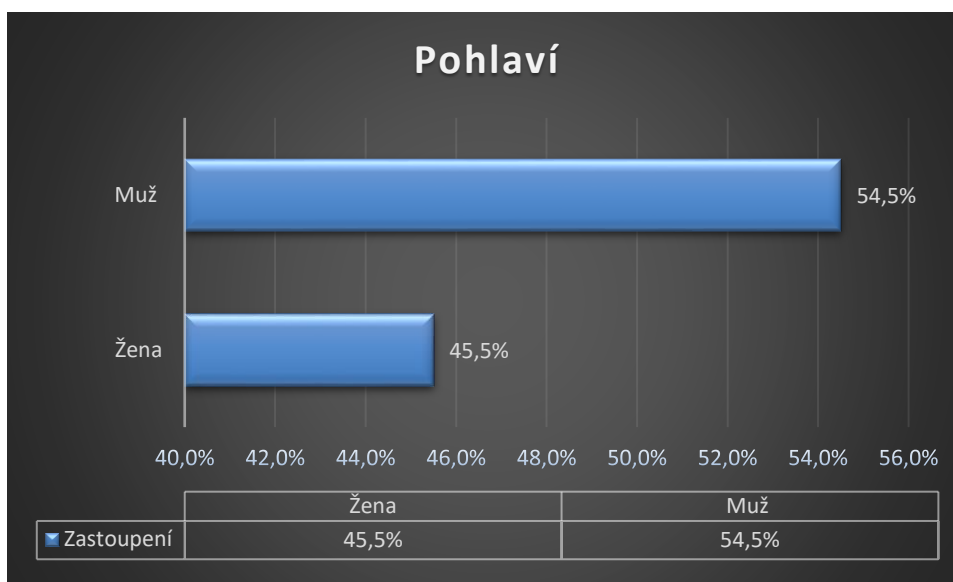
Alternativní hypotéza H_{4A}: Využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání není stejné u mužů a žen.

4.5 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

Respondenti jsou zaměstnanci organizace XYZ. Všichni oslovení žijí a mají pracoviště v Hlavním městě České republiky, v Praze. Pro jejich identifikaci byly využity dvě demografické otázky, a to pohlaví a věk. Další otázky byly pokládány v rámci empirického výzkumu formou elektronického dotazníkového šetření.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Osloveno bylo celkem 105 respondentů, z toho 77 respondentů úspěšně dokončilo dotazníkové šetření do konce. Jak je patrné z výsledků šetření, respondenti jsou převážně muži, a to v zastoupení 54,5% (42). Menší početnou skupinou jsou ženy, které odpověděly na dotazníkové šetření, a to v zastoupení 45,5% (35).

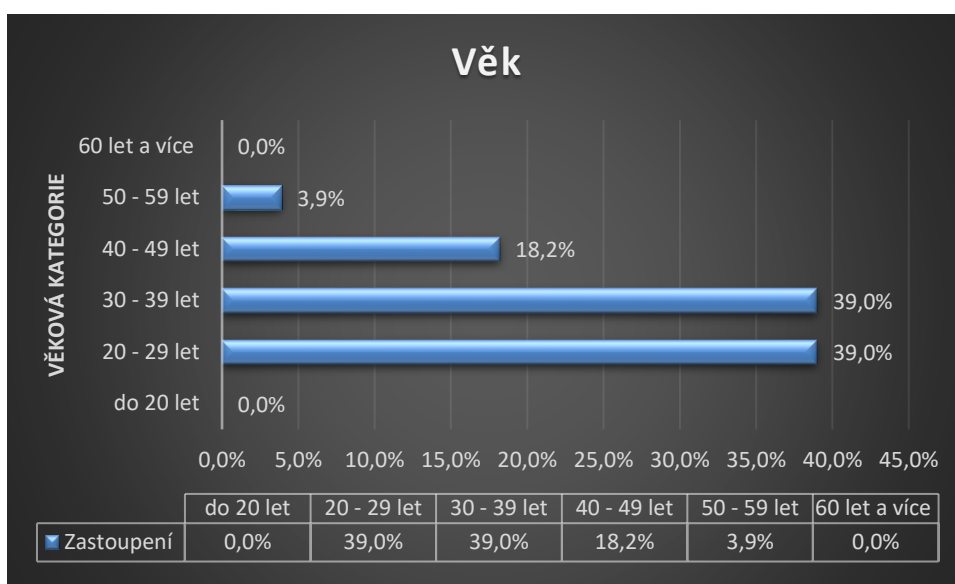


Graf 1 - Pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaká je Vaše věková kategorie?

Nejčetnější skupinou respondentů byly dvě kategorie a to ve věku 20 – 29 let a 30 – 39 let. V obou případech v zastoupení 39%. Zajímavým zjištěním bylo, že se v organizaci nevyskytují žádní zaměstnanci, kteří jsou mladší 20 let nebo starší 60 let. Třetí nejpočetnější skupinou je věková kategorie 40 – 49 let, která procentuálně zastupuje 18,2%. Pouze tři respondenti jsou ve věku 50 – 59 let, zastupující 3,9% v šetření. V souvislosti s pohlavím je zajímavé zmínit, že ve dvou nejsilnějších věkových skupinách – od 20 – 29 let a 30 -39 let jsou muži v převaze (35 respondentů).



Graf 2 - Věk

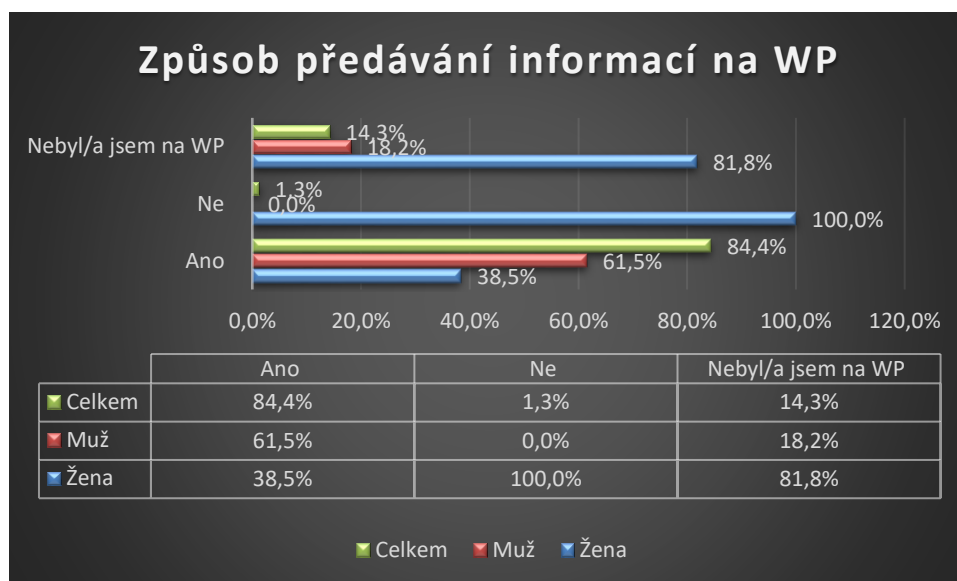
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Při nástupu do organizace většina z pracovníků absolvovala West Point⁵ v Olomouci. Vyhovoval Vám tento způsob předávání technických informací?

Záměrem položené otázky bylo zjistit spokojenost v rámci názoru zaměstnance do organizace a jeho prvotní adaptační rozvoj. West Point jak bylo v kapitole profil

⁵ West Point – adaptace nováčků do pracovního procesu po technické, obchodní a komunikační stránce. Je rozdělen do více modulů, viz teoretická část kap. 3

organizace zmíněno, je adaptační interní kurz, který má zaměstnance připravit převážně na technickou práci. Všichni respondenti na uvedenou otázku odpověděli. 84,4% respondentů odpovědělo kladně, pouhých 14,3% nedokáže na otázku odpovědět, protože West Point nenavštívili a 1,3% odpovědělo záporně. Z odpovědi na tuto otázku je zřejmé, že respondenti jsou s předáním technických informací spokojeni, a to převážně muži 64,5%. Pouhá jedna žena odpověděla, že není spokojená.

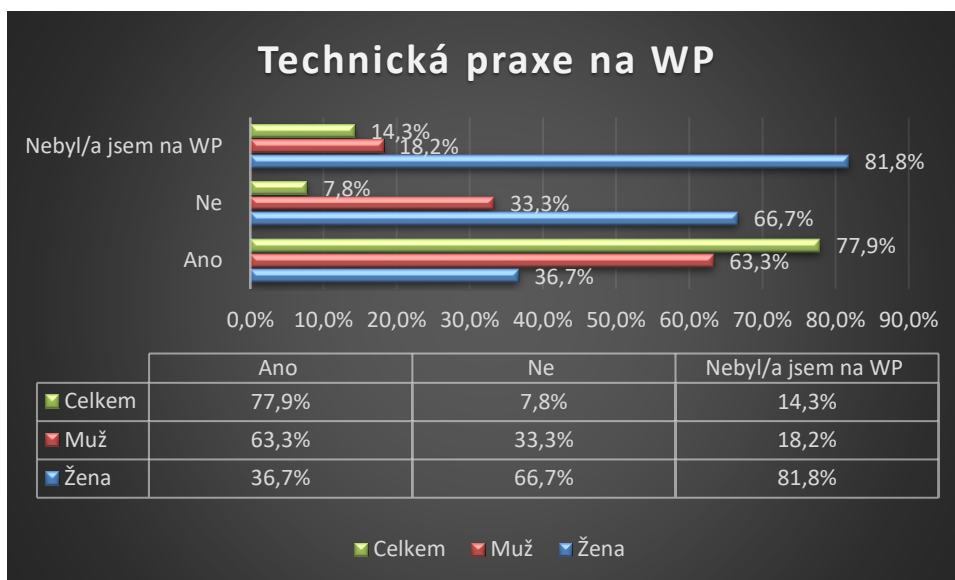


Graf 3 - Způsob předávání informací na WP

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Vnímáte West Point tak, že Vám dal základy technické praxi k výkonu své pozice?

Otázka byla směřována na vnímání zaměstnanců West Pointu, konkrétně v rámci předávání technických informací k výkonu své nové pozice. 77,9% respondentů odpovědělo, že West Point jim dal základy a technickou praxi k výkonu své nové pozice, a to především mužů 63,3%. Opět 14,3% oslovených nebylo na WP a pouze 7,8% nedostali potřebnou technickou výbavu k výkonu své nové pracovní pozice.

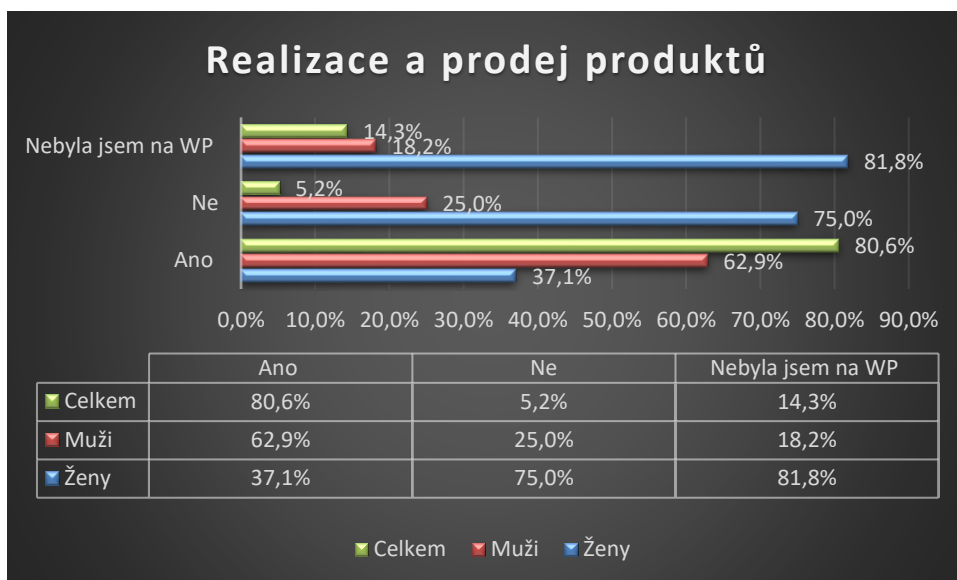


Graf 4 - Technická praxe na WP

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Byl/a jste po West Pointu v Olomouci připraven/a na realizaci (prodej a servis) produktů?

Otázka směřuje k předávání informací ze strany lektorů nejen k technickým záležitostem, ale i ke komunikaci s klienty, znalosti produktů, jejich servisu a prodeji pro klienta. Na otázku odpovědělo 77 respondentů, kdy nejčastější odpověď byla pozitivní 80,6%. Pouhých 5,2% odpovědělo, že absolvování WP je na prodej a servis produktů nepřipravilo, dalších 14,3% nebylo na West Pointu. Celkově lze tvrdit, že ženy jsou méně připraveny po absolvování WP než muži.

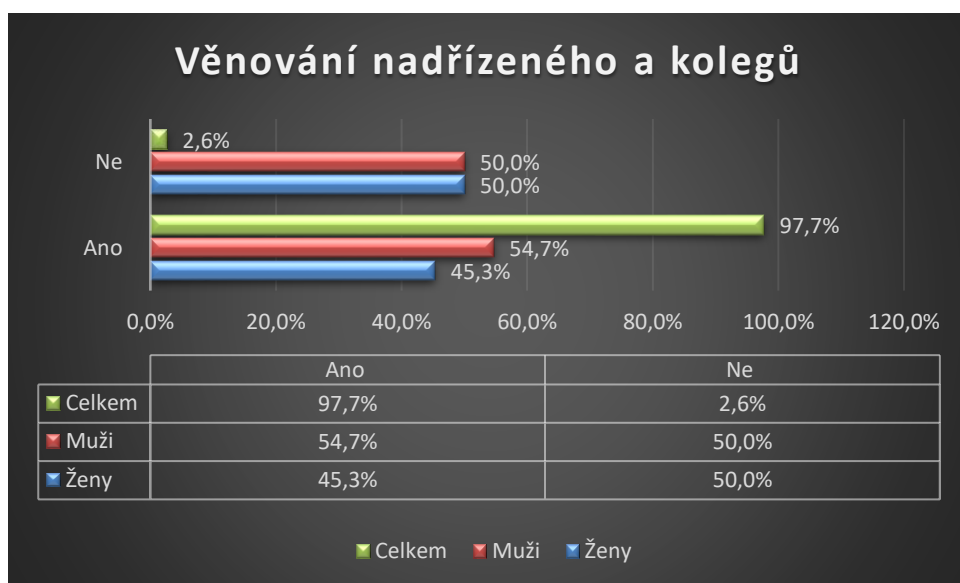


Graf 5 - Realizace a prodej produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Věnoval se Vám v prvotních týdnech po nástupu do organizace dostatečně Váš přímý nadřízený, případně kolegové?

Otázka se zaměřuje na věnování času stávajících kolegů v rámci adaptace nováčků do týmu a organizace. Zajímavé je, že pouze dva respondenti odpověděli negativně a 97,7% respondentů odpovědělo, že jejich nadřízení i kolegové se dostatečně věnovali novému zaměstnanci. Nejvíce kladných odpovědí měli muži, kteří odpověděli 54,7% na otázku s kladnou odpovědí.

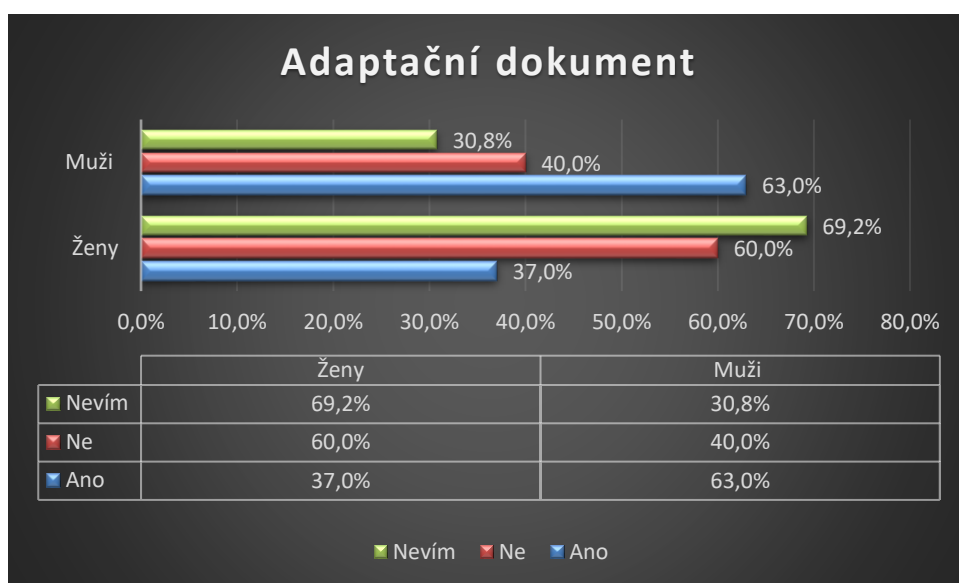


Graf 6 - Věnování nadřízeného a kolegů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Byl Vám vytvořen na první měsíce adaptační plán?

Otázka se ptá respondentů, zda jim byl vytvořen adaptační dokument v prvních měsících. Dokument se vytváří na základě ucelených informací. Konkrétně vypovídá o tom, co nový zaměstnanec umí, kde má prostor ke zlepšení a jaké školení absolvoval. Téměř 70% respondentů odpovědělo, že jim adaptační dokument pro editování rozvojových aktivit byl vytvořen. Z této skupiny respondentů odpovědělo nejvíc 63% mužů a pouhých 37% žen. Výzkum i odhalil možnost, že dokument nebyl vytvořen vůbec, což bylo 13% z dotazovaných.

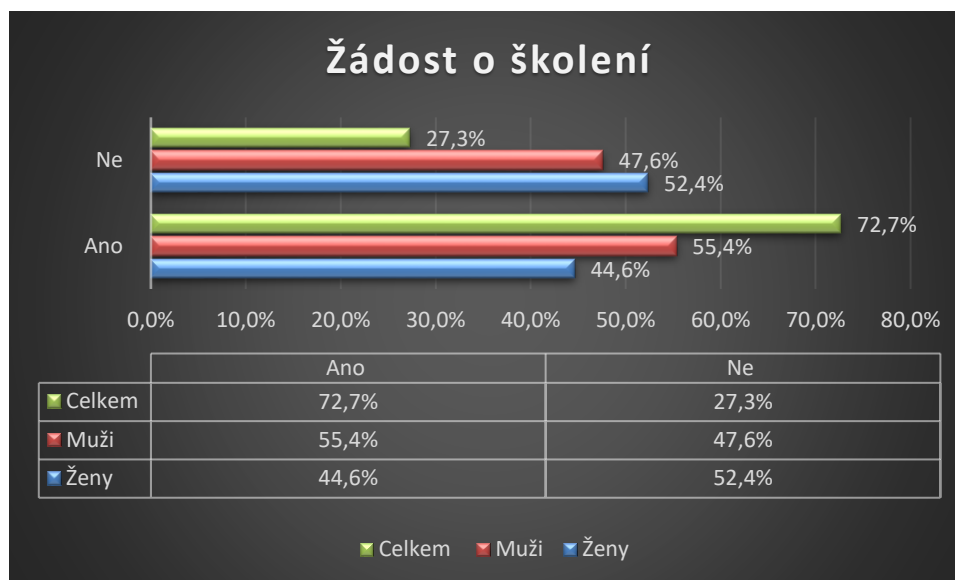


Graf 7 - Adaptační dokument

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Využíváte možnost vyslovit žádost o konkrétní školení směrem k Vašemu nadřízenému nebo HR?

Respondenti byli dotazováni, zda dostávají prostor k vyjádření své potřeby rozvoje v organizaci. Celkem odpovědělo 77 respondentů z toho 72,7% se vyjádřilo, že mají možnost se vyslovit a požádat o školení v rámci chybějících informací či jiných faktorů. Z toho větší polovina byla mužů. Celkem 27,3% respondentů nemá možnost požádat o školení a nejvíce strádají ženy.

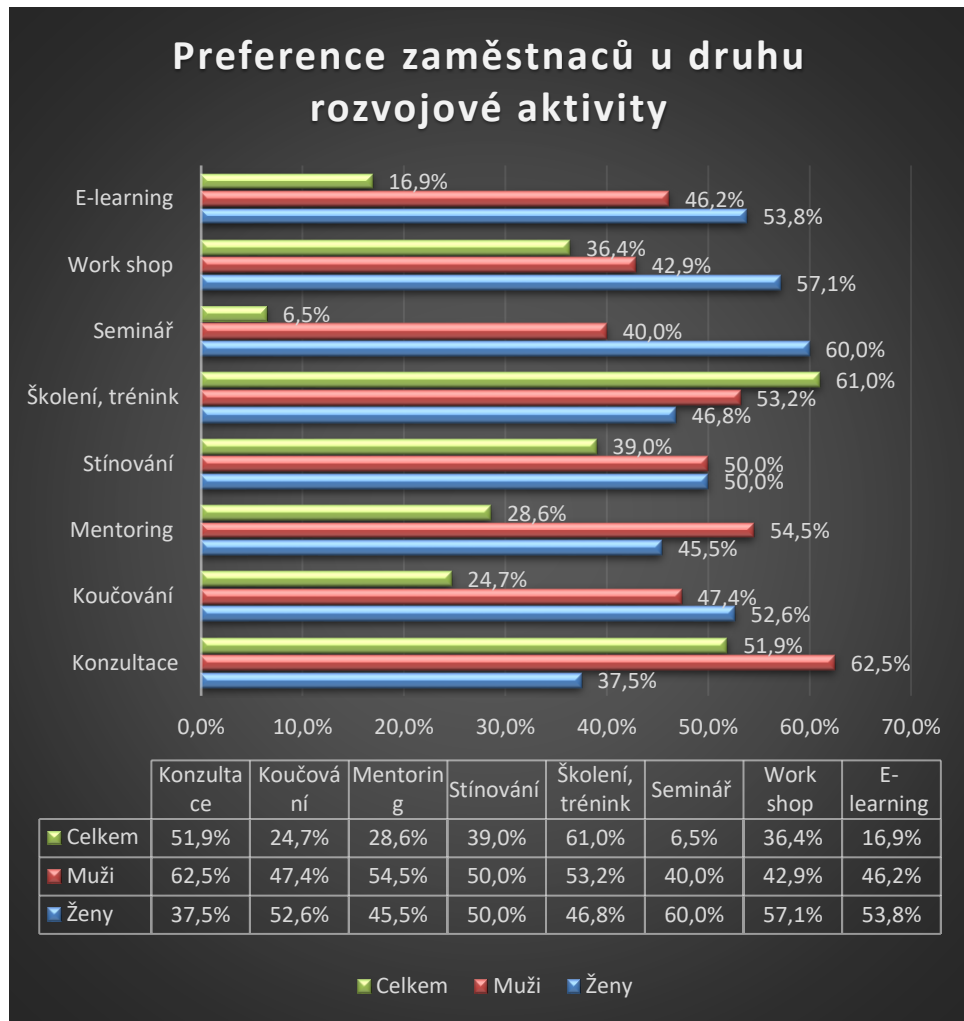


Graf 8 - Žádost o školení

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jaký druh interního rozvoje primárně preferujete?

Respondenti v této otázce měli možnost výběru až ze tří nabízených možností. Bylo celkem 204 odpovědí a největší zastoupení v celkovém měřítku měl skupinový rozvoj – školení a trénink 61,0%. Nejmenší podíl měl seminář 6,5% a e-learning 16,9%. Zaměstnanci, převážně muži, více preferují ve vzdělávání seminář, který v celkovém zastoupení činí 51,9% a v zastoupení mužů 62,5%. V bankovním sektoru hodně využívané stínování mělo zastoupení 39,0%, které preferují stejně tak muži i ženy.

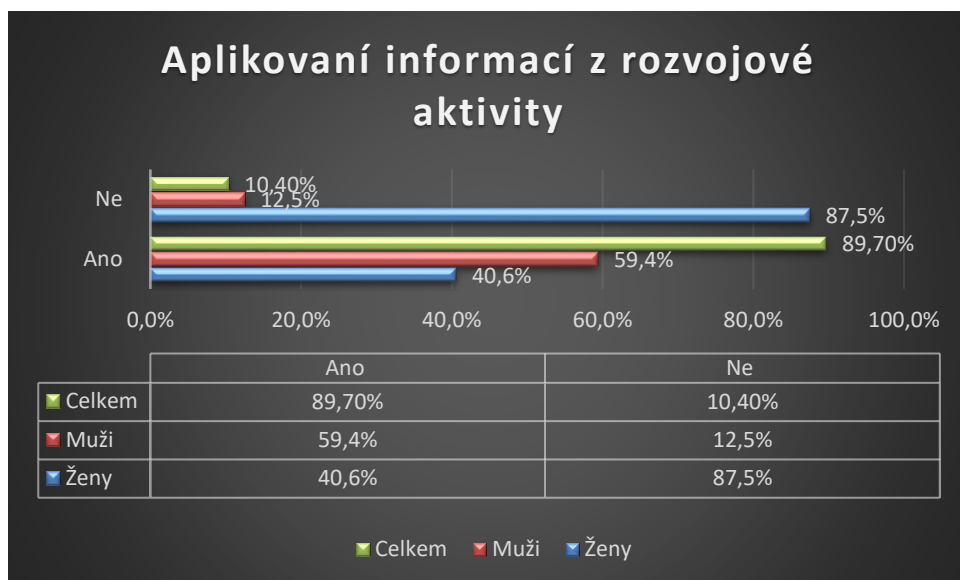


Graf 9 - Preference zaměstnanců u druhu rozvojové aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Dokázal/a jste ve své práci použít předané informace, případně aplikovat know – how z rozvojových aktivit?

Cílem každého předávání informací v rámci vzdělávání, v tomto případě konkrétně interního, je aby zaměstnanec dokázal alespoň částečně aplikovat do své práce předané informace. Z výzkumu vyplývá, že 89,7% respondentů dokáže informace do své práce aplikovat. Největší zastoupení převládá u mužů, kteří mají podíl 59,4%. Pouhých 10,4% respondentů informace z rozvojových aktivity nevstřebává, a to převážně ženy, které dle dotazníku odpověděly negativně ve výši 87,5%.

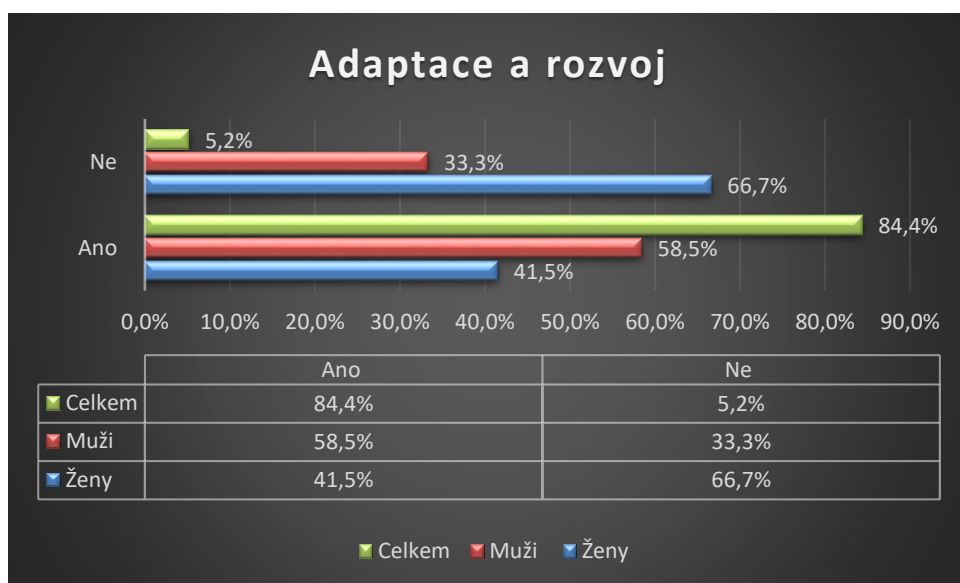


Graf 10 - Aplikování informací z rozvojové aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Je dle Vás způsob interního rozvoje a způsob adaptace nováčka správně nastaven?

Celkem 84,4% respondentů má názor na interní rozvoj a adaptaci nováčků do organizace kladný. Myslí si, že je správně nastaven. Pouhých 5,2% si myslí, převážně ženy 66,7%, že rozvoj a adaptace nováčků má prostor pro zlepšení.

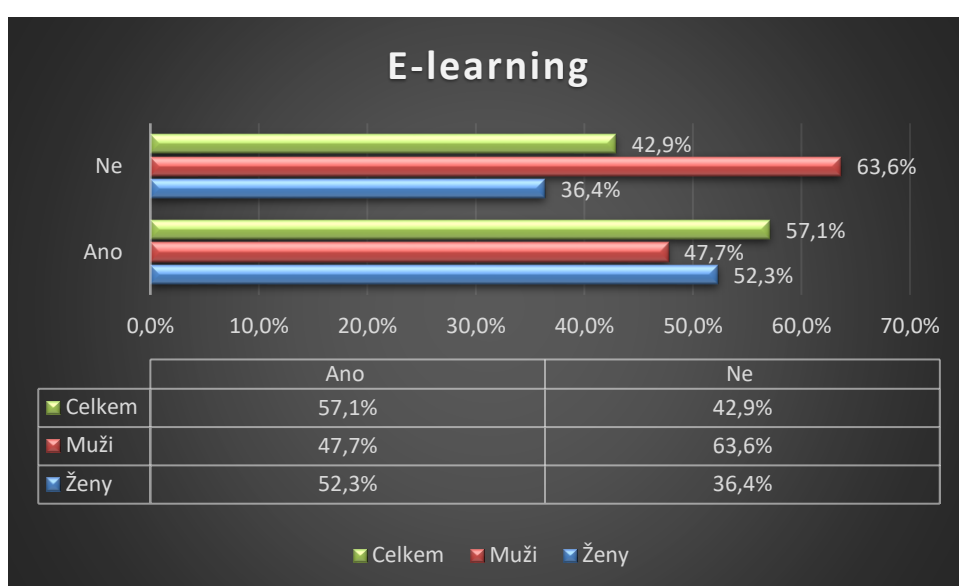


Graf 11 - Adaptace a rozvoj

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Vnímáte „modernější“ způsob sdělování informací formou e-learningu za efektivní v rámci obsahu sdělení?

E-learning patří mezi efektivní metody v rámci časové nenáročnosti. Zda tomu je tak i v obsahu sdělení, se ptá respondentů otázka č. 12. Oslovení jsou názoru, kdy 57,1% odpovědělo na otázku, že jim připadá e-learning efektivní metodou v rámci obsahu sdělení. Z toho muži jsou v menší převaze resp. 47,7%.

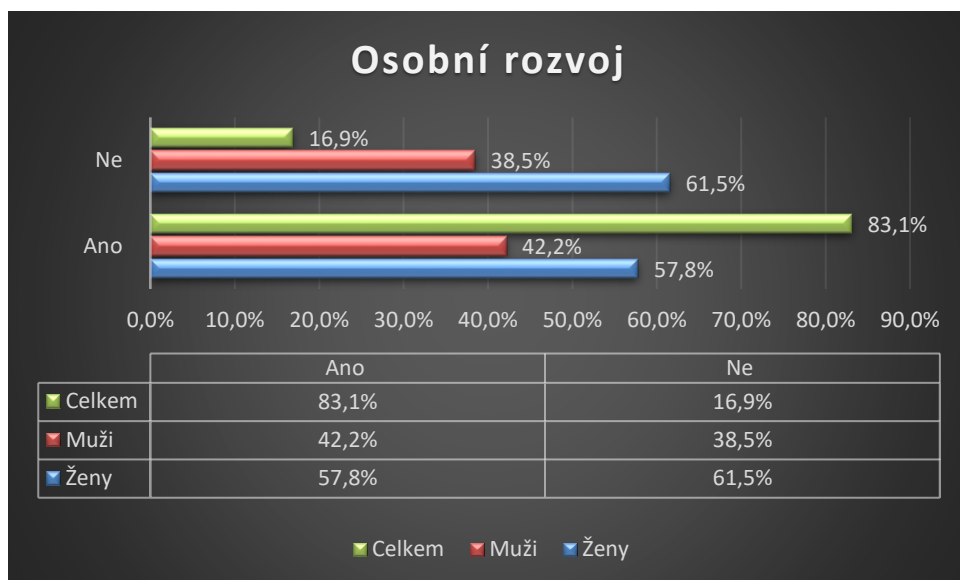


Graf 12 - E-learning

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Máte možnost se v organizaci setkat s možností osobního rozvoje a dalšího vzdělávání?

Ze 77 respondentů odpovědělo kladně na otázku, konkrétně 83,1%, z toho ženy ve větším zastoupení, konkrétně 61,5%. Což znamená, že ženy vnímají v organizaci možnost dalšího vzdělávání či osobního rozvoje ve větším měřítku než muži. Lze vyčíst, že 16,9% respondentů z toho 61,5% žen odpovědělo, že nemají možnost se setkat s osobním rozvojem nebo možností dalšího vzdělávání.

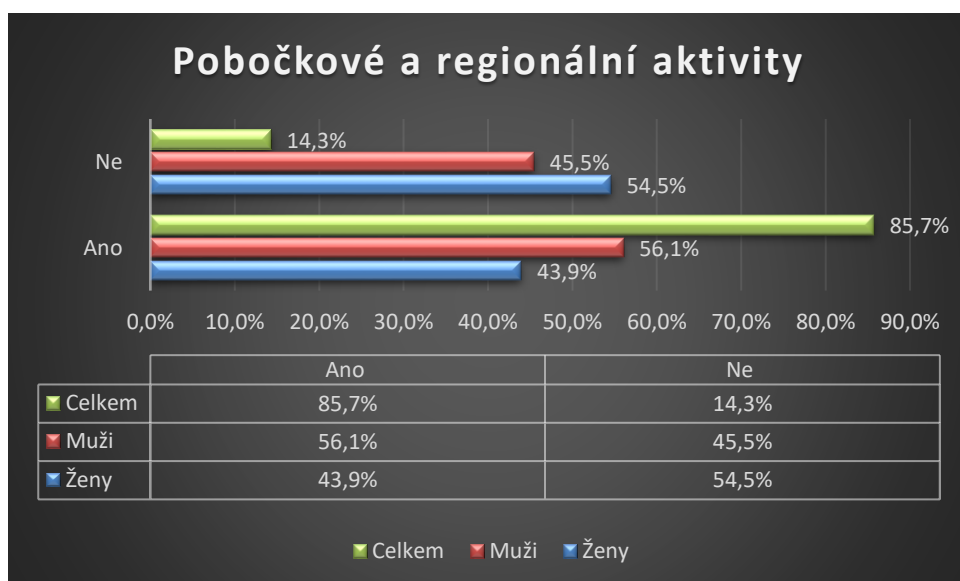


Graf 13 - Osobní rozvoj

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Vnímáte pobočkové případně regionální aktivity za rozvojové?

Pozitivně se respondenti postavili k otázce, zda jsou pobočkové a regionální aktivity z jejich pohledu vnímány jako rozvojové. Konkrétně 85,7% oslovených jedinců se vyjádřilo pozitivně a zajímavostí je, že v menším podílu ženy ve výši 43,9% oproti mužům 56,1%. Lze vyčíst, že 14,3% respondentů nevnímají zmíněné aktivity za rozvojové, a to právě více ženy 54,5% než muži 45,5%.

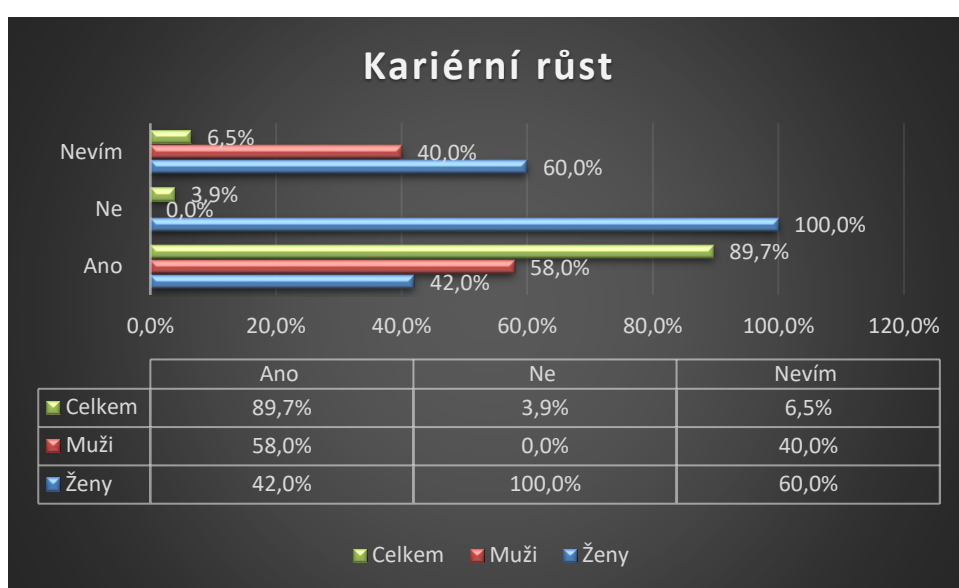


Graf 14 - Pobočkové a regionální aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Vnímáte, že Vaše organizace Vám pomáhá k internímu kariérenímu růstu?

Respondenti vnímají z 89,7%, že organizace ve které pracují, jim napomáhá se rozvíjet v rámci kariéreního růstu. Nejvyšší podíl zastoupení mají muži 58,0%, kteří vnímají podporu organizace více než ženy 42,0%. Negativně se vyjádřil pouze jeden respondent a neutrálně se vyjádřilo 6,5% oslovených.

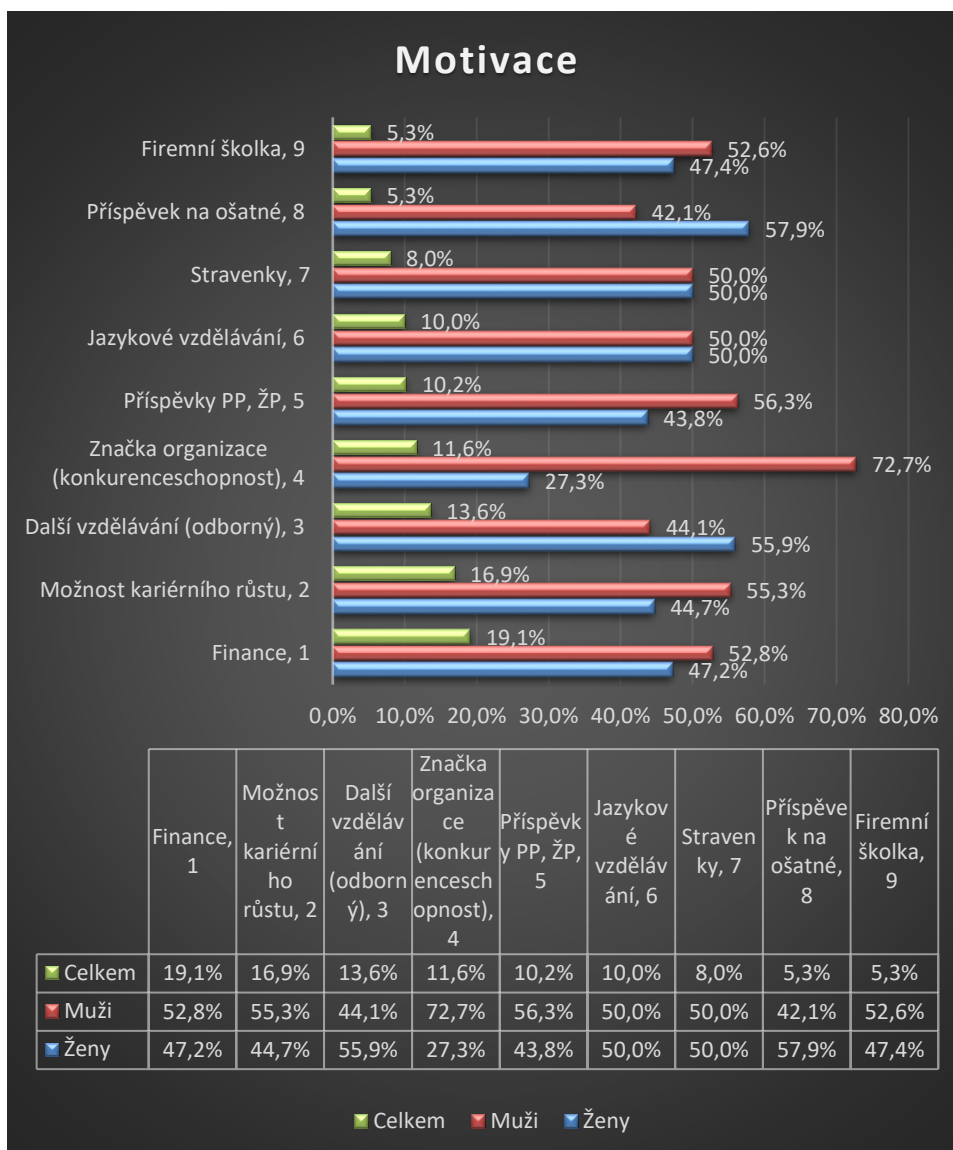


Graf 15 - Kariérení růst

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Seřad'te dle priorit Vaší motivaci k výkonu Vaší práce:

Největší prioritou zaměstnanců jsou finance 19,1%, respondenti v tomto procentuálním zastoupení zařadili finance na první příčku svého žebříčku. Druhou příčku obsadila možnost kariéreního růstu, a to v zastoupení 16,9%, kdy muži mají kariéru na druhé příčce jako pracovní motivaci. V závěsu je na třetím místě další nebo odborné vzdělávání 13,6% a na čtvrtém konkurenceschopnost značky 11,6%. U konkurenceschopnosti bylo zajímavé pozorovat, že muži více preferují kvalitu značky a konkurenceschopnost podniku 72,7% více než ženy.

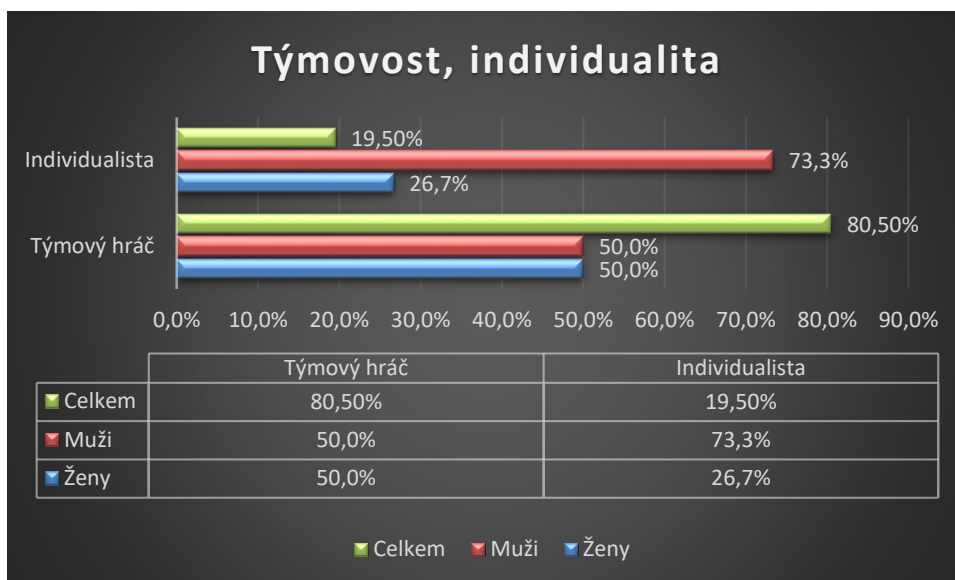


Graf 16 - Motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jste týmový hráč nebo více individualista v práci?

Respondenti jsou převážně týmoví hráči 80,5%. Zajímavostí je, že je zcela vyvážené pohlaví v rámci této odpovědi 50% vs. 50%. Individualistů má organizace pouze z 19,5%, a to převážně muže.

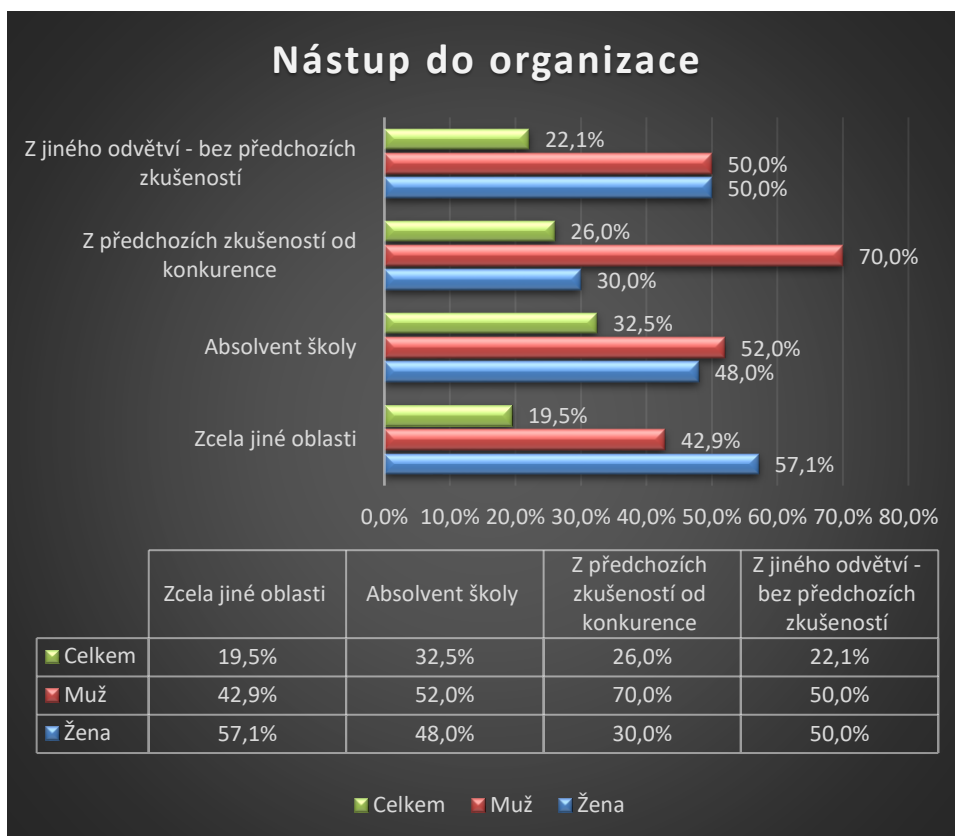


Graf 17 - Týmovost, individualita

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Do organizace jste nastoupil/a:

Dle dotazníkového šetření se nábor nových zaměstnanců specializoval na potenciální zaměstnance po výstupu ze školy 32,5%. Druhým největším zastoupením jsou zaměstnanci, kteří přišli z konkurence a mají nabitě zkušenosti v oboru 26,0% z toho jsou převážně muži 70% ve většině. Ze zcela jiné oblasti přišli zaměstnanci, převážně ženy 57,1% a vyrovnané „score“ je u zaměstnanců, kteří nastoupili do organizace bez zkušeností a zcela z jiného oboru.



Graf 18 - Nástup do organizace

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Myslíte si, že kdybyste prošel/a „zaškolovací pobočkou“, dokázal/a byste v prvních měsících po zkušební době (3M) efektivněji pracovat?

Ve větším měřítku respondenti odpověděli na položenou otázku, že by si z 63,6% si dokázali představit absolvování pobočky, která by je ve zkušební době patřičně zaškolila a poté „pustila“ na pracovní pozici. Více si tuto situaci umí představit ženy 61,2%. Naopak 36,4% respondentů si nemyslí, že by tomu tak bylo, a to převážně muži 82,1%.



Graf 19 - "zaškolovací pobočka"

Zdroj: Vlastní zpracování

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výzkum byl zaměřený na interní vzdělávání zaměstnanců organizace XYZ a samostatnost zaměstnanců ve vzdělávání. Orientoval se na respondenty, kteří jsou zaměstnanci organizace žijící v Praze. Dotazníkové šetření se zaměřovalo na otázky týkající se adaptace nových pracovníků v rámci absolvování adaptačního „kurzu“ West Point, předávání informací v rámci adaptace, spolupráce s nadřízeným a kolegou opět v rámci adaptace. Dotazník se ptal také na názor zaměstnanců, zda způsob adaptace byl pro ně vyhovující či nikoliv. Respondenti využívají možnost si říci o školení, jaký konkrétní rozvoj interního charakteru preferují nebo zda mají vnitřní motivaci a konkrétně jakou. Objevily se zde i otázky na kariérní růst a práci v týmu. Všechny otázky byly směřovány na muže i ženy, kde se v předchozích kapitolách porovnávala data z šetření.

Empirická část se opírá o teoretické poznatky, které byly v prvních kapitolách parafrázovány od mnoha autorů. Motivaci k osobnímu a profesnímu rozvoji ovlivňuje mnoho faktorů. Ve firemním prostředí je důležité pohlaví, věk, profesní zařazení, motivace nebo forma vzdělávání. V dotazníkovém šetření se využilo rozdělení pohlaví (muž a žena.) Každá otázka byla vyhodnocena na základě celkových výsledků a zároveň rozdělení dle pohlaví. Postavení konkrétních otázek, hypotéz a celkového dotazníkového šetření směřovalo k předem určenému cíli práce.

Otázky v dotazníkovém šetření si ověřovaly, zda interní rozvoj zaměstnanců je správně z pohledu respondentů nastaven, zda aktuální organizovaný rozvoj ve firmě odpovídá zpětné vazbě svých zaměstnanců a případně zda je v organizaci prostor ke zlepšení, jsou uvedeny konkrétní možnosti a způsoby. Otázky celkově potvrzují či vyvrací stanovené nulové a alternativní hypotézy. V závěru si práce ověří tvrzení předem stanovených hypotéz.

Cílem výzkumu je zmapování samostatnosti zaměstnanců v rámci interního rozvoje vzdělávání v organizaci XYZ. Na základě cíle se vytvořily čtyři hypotézy, které se statisticky verifikovaly dle výpočtu chí – kvadrát testu. V grafu pomocí logaritmické křivky součtu se znázornil graf. Hypotézy jsou záměrně zpracovány samostatně, každá hypotéza vlastní tabulku pozorovaných a očekávaných četností. Na základě výsledků

četností je v excelu pomocí chí – kvadrát vzorce s Yataovou korekcí vypočten výsledek. Konečný výsledek potvrzuje či vyvrací hypotézy, které mají stanovenou hladinu významnosti 5%. Následující text se zaměří na vyhodnocení hypotéz.

Hypotéza 1:

Nulová hypotéza: H_{10} : West point dává zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice.

Alternativní hypotéza H_{1A} : West Point nedává zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice.

Kontingenční tabulka výpočtu č. 1 signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 1

Tabulka 2 - Kontingenční tabulka výpočtu č. 1 signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 1

Pozorovaná četnost	Ano	Ne	Nebyl/a jsem na WP	Celkem
Žena	22	4	9	35
Muž	38	2	2	42
Celkem	60	6	11	77

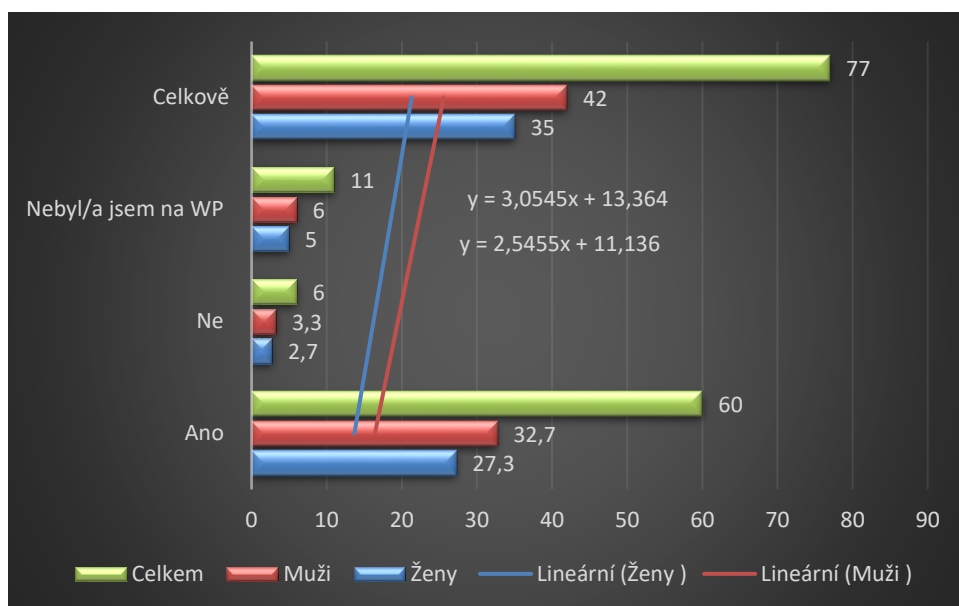
Očekávaná četnost	Ano	Ne	Nebyl/a jsem na WP	Celkově
Ženy	27,3	2,7	5	35
Muži	32,7	3,3	6	42
Celkem	60	6	11	77
Výsledek	0,01			

Test je signifikantní ($p < 0.05$)

Hypotéza H_{10} má podporu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční graf č. 1 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 1



Graf 20 - Kontingenční graf č. 1 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek signifikance Chí – kvadrát testu zhodnotil, že **p** hodnota v dotazníkovém šetření je **0,01**. Výsledek tedy ukazuje, že hodnota je menší než stanovená hladina významnosti 0,05, a proto je přijata nulová hypotéza. **Nulová hypotéza: H₁₀**: West point dává zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice. Lze tedy tvrdit, že pozorovaná četnost zhodnotila 77 respondentů, a to 22 žen a 38 mužů, kteří dostali technickou praxi k výkonu své pozice po absolvování West Pointu. Pouhých 6 respondentů odpovědělo negativně a 11 se West Pointu neúčastnilo vůbec, a proto nemohli na otázku konkrétně odpovědět. Následný Chí – kvadrát vyhodnotil výsledek 0,012. V grafu je uvedený výpočet lineárního součtu odpovědí.

Hypotéza 2

Hypotéza H₂₀: Vytvoření adaptačního plánu zaměstnanci nezávisí na předchozí zkušenosti.

Alternativní hypotéza H_{2A}: Vytvoření adaptačního plánu zaměstnanci závisí na předchozí zkušenosti.

Kontingenční tabulka výpočtu č. 2 signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 2

Tabulka 3 - Kontingenční tabulka výpočtu č. 2 signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 2

Pozorované četnosti	Ano, vytvořen dokument	Ne, nebyl vytvořen	Celkem
Předchozí zkušenosti	14	5	19
Bez předchozích	12	1	13
Celkem	26	6	32

Očekávané četnosti	Ano, vytvořen dokument	Ne, nebyl vytvořen	Celkem
Předchozí zkušenosti	15,4375	3,5625	19
Bez předchozích	10,5625	2,4375	13
Celkem	26	6	32

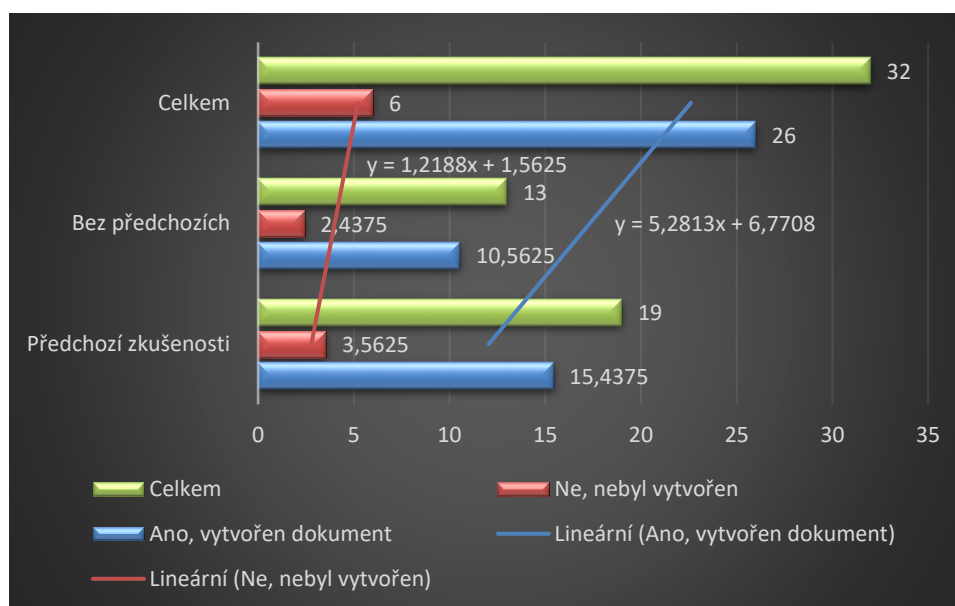
Výsledek	0,18
----------	------

Test je signifikantní ($p > 0.05$)

Hypotéza H_{2A} má podporu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční graf č. 2 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 2



Graf 21 - Kontingenční graf č. 2 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet signifikace Chí – kvadrát testu říká, že výsledek p hodnoty z dotazníkového šetření je **0,18**. Výsledek je tedy větší než hladina signifikace, což je znázorněno v kontingenční tabulce a grafu. Za těchto okolností je přijata alternativní hypotéza. **Alternativní hypotéza H_{2A} :** Vytvoření adaptačního plánu zaměstnanci závisí na

předchozí zkušenosti. Lze tedy konstatovat, že při 32 zaměstnancích byl bez předchozích zkušeností vytvořen adaptační dokument, jen pouhému jednomu nikoliv. V případě předchozích zkušeností v rámci předchozího zaměstnání byl 14 zaměstnancům vytvořen dokument. Pouhých 5 respondentů odpovědělo negativně. V rámci výpočtu χ^2 – kvadrátu jsme přišli na výsledek 0,184. V grafu lze opět vidět lineární součet.

Hypotéza 3

Hypotéza H₃₀: Zaměstnanci primárně preferují koučování ve svém rozvoji před školením.

Alternativní hypotéza H_{3A}: Zaměstnanci primárně nepreferují koučování ve svém rozvoji před školením.

Kontingenční tabulka č. 3 výpočtu signifikance χ^2 -kvadrát testu pro hypotézu 3

Tabulka 4 - Kontingenční tabulka č. 3 výpočtu signifikance χ^2 -kvadrát testu pro hypotézu 3

Pozorované četnosti	Koučování	Školení, trénink	Celkem
Ženy	10	22	32
Muži	9	25	34
Celkem	19	47	66

Očekávané četnosti	Koučování	Školení, trénink	Celkem
Ženy	9,2	22,8	32
Muži	9,8	24,2	34
Celkem	19	47	66

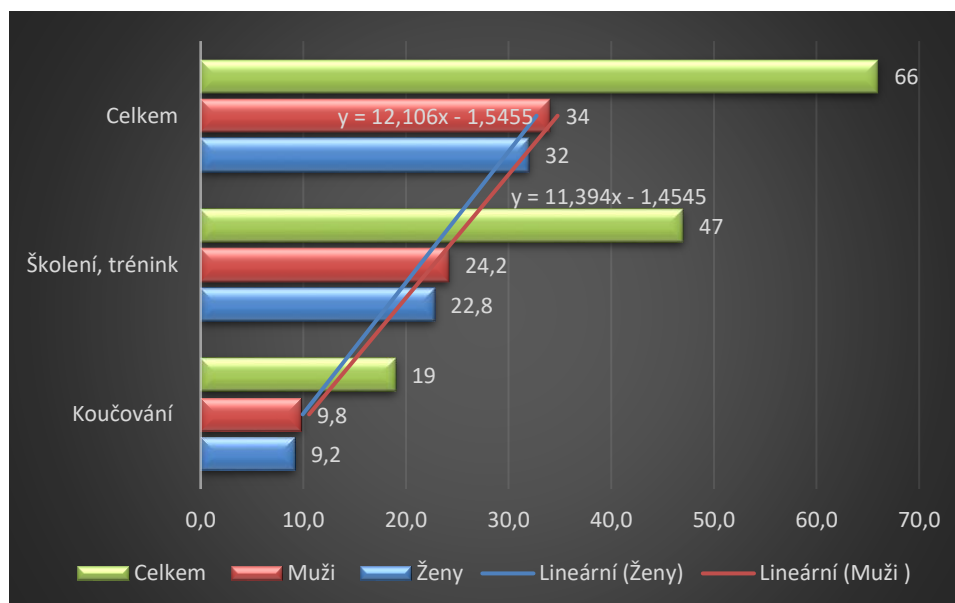
Výsledek	0,66
-----------------	------

Test je signifikantní ($p > 0.05$)

Hypotéza H_{3A} má podporu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční graf č. 3 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 3



Graf 22 - Kontingenční graf č. 3 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 3

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet signifikace Chí – kvadrát testu dospěl k výsledku, který je prezentován v grafu a tabulce. Výsledek **p** hodnoty v rámci dotazníkového šetření je **0,66**. Výsledek je tedy větší než hladina signifikace 0,05, a proto je přijata alternativní hypotéza.

Alternativní hypotéza H_{3A}: Zaměstnanci primárně nepreferují koučování ve svém rozvoji před školením. Lze konstatovat, že pozorovaná četnost ukázala při celkovém počtu 66, že koučování preferuje pouhých 9 mužů a 10 žen, naopak školení preferuje 22 respondentů ženského pohlaví a 25 mužů. Následný Chí – kvadrát vypočítal hodnotu 0,668. V grafu lze vyzorovat lineární součet.

Hypotéza 4

Hypotéza H₄₀: Využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání je stejné u mužů i žen.

Alternativní hypotéza H_{4A}: Využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání není stejné u mužů a žen.

Kontingenční tabulka č. 4 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 4

Tabulka 5 - Kontingenční tabulka č. 4 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 4

Pozorované četnosti	Ano	Ne	Celkem
Ženy	37	8	45
Muži	27	5	32
Celkem	64	13	77

Očekávané četnosti	Ano	Ne	Celkem
Ženy	37,4	7,6	45,0
Muži	26,6	5,4	32,0
Celkem	64	13	77

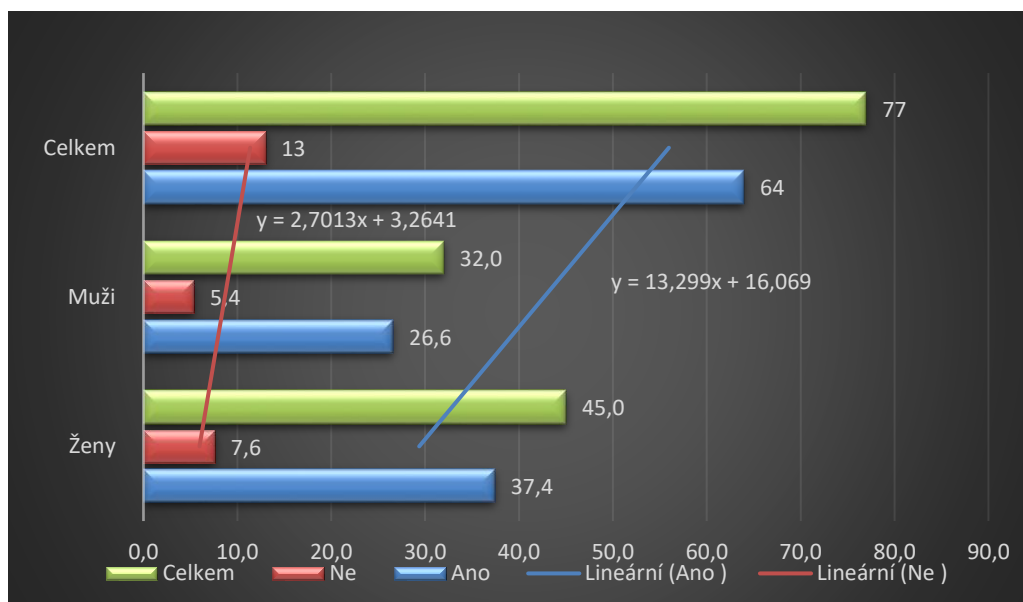
Výsledek	0,80
----------	------

Test je signifikantní ($p > 0.05$)

Hypotéza H_{4A} má podporu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční graf č. 4 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 4



Graf 23 - Kontingenční graf č. 4 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 4

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek signifikace χ^2 – kvadrát testem dospěl k závěrům, které jsou výše prezentovány v tabulce a grafu. Výsledek p hodnoty v rámci dotazníkového šetření je **0,80**. Výsledek je tedy vyšší než hladina signifikace 0,05, a proto je přijata alternativní hypotéza. **Alternativní hypotéza H_{4A}**: Využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání není stejné u mužů a žen. Lze tedy konstatovat, že pozorovaná četnost ukázala v rámci dotazníkového šetření, že ženy využívají možnosti osobního rozvoje nebo dalšího vzdělávání ve větším měřítku. Celkově odpovědělo 77 respondentů, z toho 37 žen a 27 mužů, kteří využívají zmíněné rozvojové možnosti. Pouhých 8 žen a 5 mužů, celkově 13 respondentů je vůbec nevyužívají. Při následném výpočtu χ^2 – kvadrát testu je výsledek stanoven na hodnotu 0,803. V grafu a tabulce lze vypořádat detaily a lineární součet.

5.1 DISKUZE

Cílem empirické části resp. výzkumného šetření diplomové práce bylo zjistit, zda zaměstnanci organizace XYZ jsou v rámci aktuálního systému vzdělávání a rozvoji spokojeni a zároveň dokáží být v tomto ohledu samostatní. Zajímalo nás pozorování v rámci pohlaví – muži a ženy, zda existují vazby v rámci samostatného výběru či preference rozvoje, a také adaptační rozvoje.

Pro dosažení cíle diplomové práce byly stanoveny hypotézy, které se ověřily statistickou metodou χ^2 – kvadrát.

V rámci stanovení cíle práce a ověření zmíněných hypotéz se použil kvantitativní výzkum. Dotazníkového šetření se účastnilo 77 respondentů, kteří byli velice kompetentní. Respondenti jsou přímí zaměstnanci organizace XYZ žijící na území Prahy. Konkrétně byla využita dotazníková metoda sběru dat a vyhodnocení probíhalo statistickým testem dobré shody – konkrétně χ^2 – kvadrát testem. Touto metodou jsme vyhodnotili hypotézy a to, zda tvrzení vylučují či potvrzují.

V prvním vedlejším výzkumném cíli se mapovalo, zda **West Point dává zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice**. Respektive zda zaměstnanci po absolvování West Pointu mají potřebné informace, které mají vyzkoušené např. „fiktivní praxí“ s lektory, a to v rámci své adaptace. Výsledkem v prvním stanoveném cíli

bylo zjištěno, že výsledek signifikantního testu p je **0,12**. To znamená, že se přijímá nulová hypotéza H_{10} , která tvrdí: West Point dává zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice. Lze tedy konstatovat, že West Point dává svým zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice, protože celkově ze 77 respondentů odpověděla většina kladně. Z celkového počtu oslovených byl větší podíl mužů.

Adaptační školení je postaveno na delším časovém horizontu, které má poskládáno soustavné moduly předávání informací tak, aby adaptace byla úspěšná. Zaměstnanci mají možnost se na kurzu naučit technické provedení, které si poté např. formou stínování mohou na svých pracovištích vyzorovat, případně si vyzkoušet s dohledem svých kolegů či nadřízeného. Technickou praxí je myšleno znalost produktů a služeb, znalost IT aplikací potřebných k výkonu své práce. Pod vedením lektora se systematickým rozvojem vedou moduly tak, aby vedly k efektivitě adaptace.

V dotazníkovém šetření byla otázka na spokojenost s předáváním informací v rámci West Pointu. Respondenti byli z 84,4% spokojeni s nastaveným způsobem. Také lze vyzorovat, že 80,6% respondentů je připraveno i na realizaci prodeje a servis klientů po absolvování West Pointu. Lze tedy tvrdit, že celkově jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem předávání informací a nastaveným systémem adaptace.

Druhý výzkumný vedlejší cíl zjišťoval, zda **vytvoření adaptačního plánu nezávisí na předchozí pracovní zkušenosti**. Výsledkem signifikantního rozdílu hodnoty p je **0,184**, kde signifikantní hladina je 0,05. Hladina byla tedy překročena, a z tohoto důvodu byla přijata alternativní hypotéza H_{2A} . Na otázku odpovědělo 32 respondentů, z nich 14 mělo vytvořený adaptační dokument, a zároveň mělo předchozí pracovní zkušenosti v tomto sektoru. V teoretické části bylo už naznačeno, že při nástupu nového zaměstnance je potřeba v rámci adaptace brát v úvahu, zda má předchozí pracovní zkušenosti či nikoliv. Předchozí pracovní zkušenosti jsou myšleny stejná nebo alespoň podobná pozice či náplň práce.

Třetí výzkumný vedlejší cíl zjišťoval, zda **zaměstnanci primárně preferují koučování ve svém rozvoji před školením**. Výsledkem signifikantního rozdílu hodnoty p je **0,668**. Signifikantní hladina je 0,05, byla překročena, a proto byla přijata alternativní

hypotéza H_{3A} . Na otázku odpovědělo celkem 66 respondentů a z toho 47 zaměstnanců preferují školení, nikoliv koučování. Školení s lektorem, který zastává roli hlavního informátora, je pro zaměstnance přínosnější a přirozenější než koučování. Koučování má naopak za výhodu, že se v praxi vyskytují specializované techniky, např. kariérní koučování. To má za úkol odhalit potřebné talenty, které koučové „testují“ v terénu.

Zajímavou informací byla i otázka v dotazníkovém šetření, která se ptala, zda zaměstnanci na základě svého uvážení vysloví žádost o konkrétní školení směrem ke svému nadřízenému či HR. Většina respondentů odpověděla, ano 72,7%. Největší zastoupení mělo tedy školení a poté konzultace. Konzultace je v praxi realizována s nadřízeným, seniornějším kolegou nebo specialistou v oboru. Třetím preferovaným druhem bylo stínování zaměstnanců jako individuální způsob rozvoje. Lze tedy tvrdit, že většina zaměstnanců nemá problém s vyslovením žádosti ke svému nadřízenému, aby dostal rozvojovou aktivitu pro danou oblast. Mimo zmíněné lze tvrdit, že preference zaměstnanců v rámci rozvojových aktivit je školení, poté konzultace a stínování.

Čtvrtý výzkumný vedlejší cíl zjišťoval, zda **využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání je stejné u mužů i žen**. Výsledek signifikantního rozdílu p byl **0,803**. Je větší než hladina signifikace 0,05, a proto byla přijata alternativní hypotéza H_{4A} , která potvrzuje tvrzení, že využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání není stejné u mužů a žen. Celkově odpovědělo 77 respondentů z toho 45 žen a 32 mužů. Využití dalšího vzdělávání a osobního rozvoje více preferují ženy než muži.

Ženy osobní rozvoj a další vzdělávání chápou jako budoucí investici. Ženy se více dokážou zaměřit na své budoucí potřeby a umí usměrňovat svůj potenciál.

ZÁVĚR

Závěrem lze tvrdit, že cíl dotazníkového šetření byl naplněn. Podařilo se nám zjistit, zda zaměstnanci organizace XYZ jsou spokojeni s interním vzděláváním, a zároveň zda dokáží být v tomto ohledu samostatní.

Výzkum byl zaměřen na zaměstnance organizace XYZ, kteří žijí v hlavním městě Praha. Dotazníkové šetření kladlo formou elektronickou patřičné dotazy, které směřovaly k vyhodnocení hypotéz a napomáhaly k naplnění cíle diplomové práce. Na dotazníkové šetření za 10 dnů odpovědělo 77 respondentů, konkrétně v období 20. 1. – 30. 1. 2020. Veškeré informace a data musela být schválena oddělením Compliance. Oddělení v této práci mělo na starost bezpečnost informací a kladlo vysoké požadavky, které musely být naplněny. Otázky v šetření byly postaveny na základě stanovených hypotéz.

Samostatný dotazník měl 19 otázek. Otázky měly vždy povinnou jednu odpověď, aby se dotazovaní mohli dostat na konec celého šetření a dotazník měl vypovídající data. Zvolena byla i jedna otázka seřad'ovací dle priorit a jedna „víceodpověďová“.

Každá zvolená otázka byla sestavena tak, aby měla návaznost na hlavní a vedlejší výzkumné cíle. Vedlejší výzkumné cíle byly čtyři. Data byla poté nabírána formou dotazníkového šetření, konkrétně elektronickou formou Survio.com. Odkaz na dotazník byl zaslán interním e-mailem předem vybraným respondentům. Po sběru dat byla data exportována do Excelu, kde byla následně statisticky vyhodnocena. Dotazníkového šetření se účastnilo 77 respondentů. Cílová skupina byli přímí zaměstnanci organizace XYZ, žijící na území Prahy. Hypotézy se v rámci statistického výpočtu Pearsonův χ^2 – kvadrát testu potvrdily či zamítly.

Vedlejší výzkumné cíle zjišťovaly:

Zda - li West Point dává zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice.

- Přijata byla nulová hypotéza H_{10} : West Point dává zaměstnancům technickou praxi k výkonu své pozice.
- Celkově tvrzení potvrdilo 60 respondentů z toho 22 žen a 38 mužů.

Zjišťováno bylo také, zda **vytvoření adaptačního plánu nezávisí na předchozích pracovních zkušenostech.**

- Přijata byla alternativní hypotéza H_{2A} : Vytvoření adaptačního plánu závisí na předchozích pracovních zkušenostech.
- Celkově tvrzení potvrdilo 14 respondentů, kteří měli předchozí pracovní zkušenosti, a zároveň jim byl vytvořen adaptační plán.

Zda - li **zaměstnanci primárně preferují koučování ve svém rozvoji před školením.**

- Přijata byla alternativní hypotéza H_{3A} : Zaměstnanci primárně nepreferují koučování ve svém rozvoji před školením.
- Celkově potvrdilo tvrzení 47 respondentů, kteří preferují školení před koučováním.

Zda - li **využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání je stejné u mužů i žen.**

- Přijata byla alternativní hypotéza H_{4A} : Využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání není stejné u mužů i žen.
- Celkově potvrdilo tvrzení 64 respondentů z toho převážně ženy 37 a méně muži 27.

Výsledky tvrdí, že v rámci adaptace nových zaměstnanců formou nastaveného West Pointu na určitých modulech a v rámci časového horizontu dokáží dát zaměstnancům technickou praxi k výkonu zcela nové pozice, tím jsou noví zaměstnanci samostatnější při nástupu na své pracovní místo a dokáží se v mnoha ohledech orientovat v IT aplikacích, mají přehled o informacích v rámci nabízených produktů a služeb. Z dotazníkového šetření lze také vyčíst, že zaměstnanci v převážné většině jsou připraveni nejen technicky na novou pozici, ale dokáží i prodávat a servisovat produkty a služby nabízené organizací. Organizace má mnoho produktů a služeb, které nabízí.

Ve většině případech je na každou oblast vytvořena aplikace, kterou je nutné umět obsluhovat, aby bylo dosaženo efektivnosti práce. West Point je adaptační školení, které je postaveno na delším časovém horizontu. U novějších zaměstnanců je povinnost absolvování adaptačního školení, pro jednodušší výkon práce. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že se najdou i zaměstnanci, kteří školení neabsolvovali, a to zřejmě z důvodu jejich seniority v organizaci. Adaptační školení je tvořeno ze dvou prvotních modulů, které se zabývají přehledem produktů, základní nabídkou IT programů, jejich obsluhou a také potřebnou legislativou. Další dva moduly jsou postaveny na větším technickém rázu, kde se apeluje na interakci nového zaměstnance s aplikacemi. Výzkumné šetření také prokázalo, že většina mužů je s tímto systémem více spokojena než ženy a také, že více žen neabsolvovalo adaptační kurz. Lze také upozorovat, že způsob předávaných informací vyhovuje 85,7% oslovených zaměstnanců, pouhý jeden člověk se vyjádřil negativně. Z výsledku výzkumu lze tvrdit, že West Point je pro nové zaměstnance nastavený jako kvalitní adaptační, a zároveň rozvojová aktivita. Výzkum také hovoří, že zaměstnanci jsou s jejím výstupem celkově spokojeni, převážně se zmíněnou technickou praxí.

Proces adaptace nového zaměstnance je doplněn adaptačním dokumentem, který vytváří nadřízený vedoucí pracovník. Není povinností, a proto nás ve druhém vedlejší výzkumném cíli zajímalo, zda vytvoření dokumentu závisí na předchozích pracovních zkušenostech, či nikoliv. Z nasbíraných dat je zřejmé, že vytvoření dokumentu zcela jistě závisí na předchozích pracovních zkušenostech, a tím napomáhá novému zaměstnanci mít přehled školení, zjistit své nedostatky a prostory ke zlepšení a zároveň mít jasnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného případně lektorů. Liniový manažer má ve své kompetenci zjistit už při výběru nového zaměstnance, zda má předchozí pracovní zkušenosti či nikoliv. Na tomto základě a dle vlastního uvážení připraví individuální adaptační dokument. Výsledkem vytvoření dokumentu nejsou jenom informace o procesu adaptace a jejich realizace, ale také objevení dalších otázek v rámci vzdělávání, podpory adaptace do týmu a celé organizace. Jsou jisté oblasti, které nejsou definovány v interních dokumentech, příkladem může být pochopení kultury, vize organizace, případně atmosféra. Všechny tyto vedlejší faktory napomáhají k rychlejší adaptaci a snižují celkově fluktuaci nových zaměstnanců ve zkušební lhůtě. Dotazníkové šetření také ukázalo, že pokud zaměstnanci mají předchozí pracovní zkušenosti v sektoru, tak jim

nebyl vytvořen dokument, pouhý jeden zaměstnanec neměl pracovní zkušenosti, a zároveň mu nebyl vytvořen žádný dokument. Lze tedy konstatovat, že liniový manažeri správně pracují s adaptací nových zaměstnanců v kombinaci s West Pointem a adaptačním dokumentem, jak je tomu v interních předpisech doporučeno.

Výsledky tvrdí, že zaměstnanci mají ve větší míře možnost oslovit svého nadřízeného o konkrétní školení, čímž se ukazuje, že jsou kompetentní a mají sebereflexi ve své práci. Proto nás zajímalo, jaký druh rozvojové aktivity preferují při svém interním vzdělávání. Ve třetím případě byla přijata alternativní hypotéza, která tvrdí, že zaměstnanci primárně nepreferují koučování ve svém rozvoji před školením. Výsledky z dotazníkového šetření nám ukazují, že zaměstnanci nejvíce preferují školení a trénink, na druhém místě individuální rozvoj formou konzultace a třetí místo obsadilo stínování. Koučování obsadilo až šesté místo, kdy před ním byl skupinový work shop a individuální mentoring. Kouč z technického hlediska nepotřebuje znát detailní problematiku práce, nastavení Score Card zaměstnance nebo znát detailně nabízené produkty a služby. Problematika nepreferování interního kouče je s vytvořením zakázky. Zakázku ve většině případech tvoří v organizaci přímý nadřízený případně specialista, nikoliv koučovaný. Kouč má na sobě také tlak ze strany vedení v rámci naplnění procentuálního plánu jedince, což znamená, že se může také jednat o podprahovou manipulaci, která může být pro zaměstnance velice zřejmá. Mezi nevýhody koučování v organizaci řadíme nedostatek času, nedostatek soukromí, podprahovou manipulaci anebo na nižších pozicích nízký respekt zaměstnanců směrem ke kouči. Z prvopočátku mohli využívat kouče regionální manažeri a liniový manažeri. Tento druh rozvoje měl dopad na rychlejší adaptaci či rychlejší řešení problémovějších situací. Postupně s nátlakem na rozvoj, snížení fluktuace a zvyšování plánů na jednotlivého zaměstnance se kouč dostal k pozicím osobních a podnikatelských poradců, později i k bankéřům. Zřejmě z důvodu těchto argumentů preferují zaměstnanci skupinové školení a trénink, který jim dává nejen informace, know how ostatních kolegů, ale mají daleko větší interakce s danou problematikou. Trenéra nebo lektora vnímají s respektem, protože znají danou oblast perfektně a mají ty nejdůležitější informace ze strany vedení organizace. V případě, že by v rámci individuálního školení byl více nabízen mentor, měl by zaměstnanec větší prostor pro individuálnější interní vzdělávání. Zaměstnanci dle výsledku výzkumu využívají konzultaci v rámci interního rozvoje. Konzultace je především technického rázu

s nadřízeným, kolegy nebo specialistou v organizaci, který má detailní informace o dané problematice. Bylo také zjištěno, že předané informace na základě individuální interakci dokáží zaměstnanci zcela jednoduše aplikovat do své práce. Lze tedy konstatovat, že školení a trénink je pro zaměstnance daleko atraktivnější v rámci interního vzdělávání než koučování.

Možnou alternativou individuálního rozvoje může být mentor, a to z důvodu zájmu o individuálnější rozvoj hned po školení a tréninku. Mentor předává své zkušenosti a usměrňuje zaměstnance ve své práci. Jedná se o rádce, který předává potřebné informace na individuální bázi. Zakázka může být časově efektivnější a vnímání mentora ze strany zaměstnance vyšší.

Rozvoj zaměstnanců je pro organizaci velkou prioritou. Nabídka interních rozvojových aktivit je velice široká a stále rostoucí, proto nás v dalším vedlejším cíli zajímalo, zda zaměstnanci mají možnost se setkat s možností osobního rozvoje, např. s práci s vnitřní motivací, kariérní motivací, předcházení syndromu vyhoření nebo odbornými semináři. Hlavní myšlenkou vedlejšího cíle bylo, zda využití osobního rozvoje a dalšího vzdělávání je stejné u mužů i žen. Mnoho respondentů se shodlo na názoru, že tuto možnost mají a využívají, a to převážně více žen než mužů. V otázce, kdy měli respondenti seřadit motivaci ke své práci, se na třetím místě objevila možnost dalšího vzdělávání, na druhém možnost kariérního růstu a na prvním finance. V případě, že organizace dává možnost kariérního růstu, musí dávat i možnosti jak k tomu dosáhnout. Jelikož jsou každým rokem firemní zaměstnanecké průzkumy spokojenosti v různých oblastech, ví průběžně organizace o této kategorii, a proto ve svých „peněženkách“ a strategickém plánování rozvojových aktivit pro své zaměstnance dává nepravidelnou možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání. Jak bylo výše zmíněno, ženy více tuto možnost využívají než muži. Lze tedy tvrdit, že je zde velký prostor pro zlepšení v rámci zaujmutí mužské populace. Muži mají dle dotazníkového šetření větší zájem o kariérní růst než ženy a rozvoj s interním kariérním růstem úzce souvisí.

Dle výzkumného šetření v organizaci lze tedy tvrdit, že zaměstnanci jsou vysoce kompetentní a samostatní ve výběru své rozvojové aktivity na základě svých preferencí a zaměření organizace. Využívají možnosti dalšího vzdělávání a v rámci motivace má tato oblast vysokou preferenci. Jsou si vědomi, že interní rozvoj a další vzdělávání úzce

souvisí s kariérním růstem, a proto vytváří kroky k naplnění svého rozvoje. Zaměstnanci jsou otevření skupinovému školení či tréninku adekvátně s možnostmi organizace a jsou samostatní s výběrem. Zároveň jako druhá preference jsou individuální rozvoje, které dle dotazníkového šetření nemají až tak vysokou preferenci. Zde vidíme velký prostor pro zlepšení. Dle šetření bylo zjištěno, že adaptační proces je nastaven dle zpětné vazby respondentů velice příznivě. Zaměstnanci jsou s procesem spokojeni. Dalším zajímavým výzkumným vzorkem by bylo, kdyby se zkoumala konkrétní čísla fluktuace zaměstnanců ve zkušební době. Tato data jsou však velice interní a není možno je zveřejňovat. Bylo také zjištěno, že předchozí pracovní zkušenosti dokáží proces adaptace ovlivnit. Celkově lze tvrdit, že zaměstnanci jsou vysoce kompetentní, s nastaveným systémem vzdělávání spokojeni a také samostatní. Prostor pro zlepšení je vidět v individuálních rozvojových aktivitách a v rámci osobního rozvoje a dalšího vzdělávání u mužů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, 10. vydání. Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN: 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů, 13. vydání. Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN: 978-247-9883-7.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-2914-5.
5. BENEŠ, Milan. *Andragogika 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN: 978-80-247-9459-4.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3001-1.
7. GROSAMOVÁ, Naďa; BAHBOUT, Radvan. *Sny o koučování*. Dar Ibn Rushd, s.r.o., ve spolupráci s Českou asociací koučů, o. s., 2014. ISBN: 978-80-86149-94-3.
8. HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Cover design © David Plouhar, 2008. ISBN: 978-80-7261-178-2.
9. KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN: 978-80-271-9607-4.
10. KERN, Hans; MEHLOVÁ, Christine; NOLZ, Hellfried; PETER, Martin; WINTERSPERGEROVÁ, Regina. *Přehled psychologie*. Portál, s.r.o., 2006. ISBN: 80-7367-121-2.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky 4., rozšířené a doplněné vydání*. Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-168-3.
12. LANGER, Tomáš. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN: 978-80-271-9187-1.

13. MAXWELL, John C. *Příprava firemního vedení. 101 co musí každý lídr znát.* Copyright © John C. Maxwell, 2003 Published by arrangement with Thomas Nelson, a division of HarperCollins Christian Publishing. ISBN: 978-80-7549-591-4.
14. MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink.* Portál, s.r.o., 2013. ISBN: 978-80-262-0350-6.
15. MOON, Shawn D.; DAVIS, Todd; SIMPSON, Michael; MERRILL, A. Roger. *Rozvíjení talentu. Zažehněte svůj neomezený potenciál.* Copyright © 2016 by Post Hill Press. ISBN: 978-7390-838-6.
16. PELÁN, Zdeněk. *Základy Andragogiky.* Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o., 2003. ISBN: 80-86723-03-8.
17. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých 2., rozšířené vydání.* Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN: 978-80-247-4806-1.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali 2., doplněné vydání.* Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 978-80-247-3447-7.
19. ŘÍČAN, Pavel. *Cesta životem. Vývojová psychologie. Přepřacované vydání.* Portál, s.r.o., 2004. ISBN: 80-7367-124-7.
20. TURECKIOVÁ, Michaela a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy.* Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2010. ISBN: 978-80-87306-06-2.
21. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN: 978-80-271-9599-2.
22. VACÍNOVÁ, Tereza. *Dějiny vzdělávání od Antiky po Komenského.* Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN: 978-80-86723-74-7.
23. VETEŠKA, Jaroslav; VACÍNOVÁ, Tereza a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21. století.* Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011.
24. VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled Andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých.* Portál, s.r.o., 2016. ISBN: 978-80-262-1026-9.
25. VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3651-8.

26. ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN: 978-80-271-0051-4.

SEZNAM ZKRATEK

ATIC	-	Asociace turistických informačních center
LZ	-	lidské zdroje
ŘLZ	-	řízení lidských zdrojů
WP	-	adaptační školení v modulech
H ₁₀	-	nulová hypotéza č. 1
H _{1A}	-	alternativní hypotéza č. 1
HR	-	human resources
BOZP	-	bezpečnost, ochrana, zdraví, práce
IT	-	informační technologie
AC	-	Assessment centre

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.... 39

Obrázek 2 - Očekávaná četnost - vzorec 67

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní formy vzdělávání dospělých 25

Tabulka 2 - Kontingenční tabulka výpočtu č. 1 signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 1 86

Tabulka 3 - Kontingenční tabulka výpočtu č. 2 signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 2 88

Tabulka 4 - Kontingenční tabulka č. 3 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 3 89

Tabulka 5 - Kontingenční tabulka č. 4 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 4 91

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví 69

Graf 2 - Věk 70

Graf 3 - Způsob předávání informací na WP 71

Graf 4 - Technická praxe na WP 72

Graf 5 - Realizace a prodej produktů 73

Graf 6 - Věnování nadřízeného a kolegů	73
Graf 7 - Adaptační dokument	74
Graf 8 - Žádost o školení	75
Graf 9 - Preference zaměstnanců u druhu rozvojové aktivity	76
Graf 10 - Aplikování informací z rozvojové aktivity	77
Graf 11 - Adaptace a rozvoj	77
Graf 12 - E-learning	78
Graf 13 - Osobní rozvoj	79
Graf 14 - Pobočkové a regionální aktivity	79
Graf 15 - Kariérní růst	80
Graf 16 - Motivace	81
Graf 17 - Týmovost, individualita	82
Graf 18 - Nástup do organizace	83
Graf 19 - "zaškolovací pobočka"	84
Graf 20 - Kontingenční graf č. 1 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 1	87
Graf 21 - Kontingenční graf č. 2 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 2	88
Graf 22 - Kontingenční graf č. 3 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 3	90
Graf 23 - Kontingenční graf č. 4 výpočtu signifikance Chí-kvadrát testu pro hypotézu 4	91

SEZNAM PŘÍLOH

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

Příloha A - Dotazník

1 Jaké je Vaše pohlaví?	▼
2 Jaká je Vaše věková kategorie?	▼
3 Při nástupu do organizace většina z pracovníků absolvovala West Point v Olomouci. Vyhovoval Vám tento způsob předávání technických informací?	▼
4 Vnímáte West Point tak, že Vám dal základy technické praxi k výkonu své pozice?	▼
5 Byl/a jste po West Pointu v Olomouci připravena/a na realizaci (prodej a servis) produktů?	▼
6 Věnoval se Vám v prvotních týdnech po nástupu do organizace dostatečně Váš přímý nadřízený, případně kolegové?	▼
7 Byl Vám vytvořen na první měsíce adaptační plán?	▼
8 Využíváte možnost vyslovit žádost o konkrétní školení směřek k Vašemu nadřízenému nebo HR?	▼
9 Jaký druh interního rozvoje primárně preferujete?	▼
10 Dokázal/a jste ve své práci použít předané informace, případně aplikovat know - how z rozvojových aktivit?	▼
11 Je dle Vás způsob interního rozvoje a způsob adaptace nováčka správně nastaven?	▼
12 Vnímáte "modernější" způsob sdělování informací formou e-learningu za efektivní v rámci obsahu sdělení?	▼
13 Máte možnost se v organizaci setkat s možnostmi osobního rozvoje a dalšího vzdělávání?	▼
14 Vnímáte pobočkové případně regionální aktivity za rozvojové?	▼
15 Vnímáte, že Vaše organizace Vám pomáhá k internímu kariéernímu růstu?	▼
16 Seřad'te dle priorit Vaší motivaci k výkonu Vaší práce:	▼
17 Jste týmový hráč nebo více individualista v práci?	▼
18 Do organizace jste nastoupil/a:	▼
19 Myslíte si, že kdybyste prošel/a "zaškolovací pobočkou", dokázal/a byste v prvních měsících po zkušební době (3M) efektivněji pracovat?	▼

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Markéta Wenglorzová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh:⁶ 91

Celkový počet stran příloh:⁷ 108

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
