

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Ing. Eva Kupčíková

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## **Poděkování**

Na tomto místě mé diplomové práce chci poděkovat všem, kteří mi při psaní práce byli oporou a měli pro mou práci dostatek trpělivosti a pochopení. Velmi chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce, PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za umožnění vykonávat práci pod jejím odborným dohledem, za cenné rady a připomínky. Stejně tak chci poděkovat pracovníkům personálního útvaru organizace ABC za poskytnutí potřebných materiálů, vstřícný přístup a zpětnou vazbu k výsledkům diplomové práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Ing. Eva Kupčíková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2021

<b>Název práce:</b>	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci
<b>Anotace práce:</b>	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují v dynamicky se měnícím moderním světě nedílnou součást řízení lidských zdrojů. Hodnotu vzdělávání a rozvoje si uvědomují jak samotní zaměstnanci, tak i organizace. Cílem předkládané diplomové práce je popsat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC a popsat vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě.
<b>Klíčová slova:</b>	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, firemní vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, výzvy a trendy ve firemním vzdělávání.
<b>Title of Thesis:</b>	Employees' education and development
<b>Annotation:</b>	In the dynamically changing modern world, employee training and development is an integral part of human resource management. Both employees and organizations are aware of the value of education and development. The aim of the submitted diploma thesis is to describe the system of education and development of employees in the ABC organization and to describe the education and development of employees in a specific workplace.
<b>Keywords:</b>	Employees' education and development, corporate education, human resource development, trends in corporate education.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Formulář expertního rozhovoru
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	60
<b>Rozsah práce:</b>	99 s. (166 133 znaků s mezerami)

## OBSAH

Úvod a cíl práce.....	7
<b>Teoretická východiska práce.....</b>	<b>10</b>
1.1 Nezbytnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dnešním světě .....	10
1.2 Vymezení základních pojmů.....	13
1.3 Systém podnikového vzdělávání .....	16
1.4 Strategické vzdělávání a rozvoj .....	17
1.5 Systematické vzdělávání pracovníků .....	18
1.5.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb .....	18
1.5.2 Plánování vzdělávacích potřeb .....	19
1.5.3 Realizace vzdělávání.....	20
1.5.4 Hodnocení vzdělávání.....	20
1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v personální práci organizace.....	21
1.7 Metodika vzdělávání zaměstnanců.....	25
1.8 Metody a formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	27
1.8.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti .....	28
1.8.2 Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště.....	31
1.8.3 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti i mimo něj.....	32
1.9 Další způsoby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	34
1.9.1 Systematizace vzdělávání a tři oblasti formování pracovních schopností.....	34
1.9.2 Plánování personálního rozvoje pracovníků .....	35
1.10 Výzvy současné praxe ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	38
1.10.1 Firemní vzdělávání v době koronavirové pandemie.....	43
1.11 Shrnutí teoretické části práce .....	45
<b>Případová studie.....</b>	<b>47</b>
2.1 Cíl diplomové práce a výzkumná otázka.....	47
2.2 Metodologie výzkumu .....	48
2.3 Charakteristika organizace ABC.....	52
2.4 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC.....	53
2.5 Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci ABC .....	54
2.6 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC.....	56

2.7	Plánování personálního rozvoje pracovníků v organizaci ABC.....	63
2.8	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci ABC v době koronavirové pandemie .....	64
2.9	Vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě v organizaci ABC .....	66
2.9.1	Oblasti vzdělávání a rozvoje mzdové účetní .....	67
2.10	Interpretace zjištěných výsledků případové studie .....	74
2.11	Diskuze .....	77
	<b>Závěr .....</b>	<b>80</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>87</b>
	<b>Příloha č. 1.....</b>	<b>1</b>

## ÚVOD A CÍL PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj představují kontinuální proces v životní dráze člověka v dnešním dynamicky se vyvíjejícím světě. Nároky na znalosti a dovednosti lidí se stále mění, což znamená, že člověk jako pracovník musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat, chce-li na trhu práce obstát. Na straně organizací představují vzdělávání a rozvoj pracovníků stále důležitější personální činnost, jež je nástrojem k dosažení konkurenční výhody a připravenosti podniku na změny, které sebou moderní společnost nese.

Aktuální situace na poli firemního vzdělávání je v současné době neobvyklá. Rok 2020 se bude podle e-časopisu Firemní vzdělávání označovat jako rok „online“, a to nejenom pro firemní vzdělávání. Téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem si ne zvolila náhodou. V profesní praxi se pohybuji v oblasti řízení lidských zdrojů. Zabývám se personálními procesy organizací, kdy občas shledávám, že otázky firemního vzdělávání stojí na okraji pozornosti managementu firem. Předmět diplomové práce se pro mne osobně stává zajímavý nejen pro svoji aktuálnost, ale je i motivací k mému vlastnímu rozvoji na poli andragogiky a personálního řízení, jímž se aktivně věnuji.

Diplomová práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících základních částí, z nichž první je teoretická a druhá empirická. Tato diplomová práce má v teoretické rovině obsáhnout problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Cílem diplomové práce v teoretických východiscích je popsat téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci natolik, aby bylo možné problematiku uchopit v empirické části práce, kdy se budu věnovat systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní

firmě a vzdělávání a rozvoji vybraného zaměstnance na vybraném pracovním místě. Cílem diplomové práce je popsat systém vzdělání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní organizaci a popsat jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě. Aby bylo možné naplnit cíle diplomové práce, stanovila jsem výzkumné otázky, které mi pomohou nastavené cíle naplnit. Výzkumné otázky zní: Jak je nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci? Jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě?

Pro naplnění cílů diplomové práce jsem si stanovila následující postup. Pro teoretická východiska práce vycházím z dostupných odborných zdrojů, přičemž ambicí diplomové práce není obsáhnout celou nesmírně širokou a složitou problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, ale získat dostatečné množství informací, díky kterým budu moci naplnit stanovené cíle a výzkumné otázky této diplomové práce. V empirické části diplomové práce jsou výzkumné otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zpracované ve výzkumném problému, kdy je pro diplomovou práci zvolený kvalitativní výzkum, jehož designem je deskriptivní případová studie. Primární technikou sběru dat pro naplnění cílů diplomové práce a získání odpovědí na výzkumné otázky je zvolena analýza dat dokumentů. Sekundární technikou sběru dat je expertní rozhovor, který doplňuje data získaná analýzou dokumentů. Celý výzkum věnovaný vzdělávacím a rozvojovým personálním procesům je prováděný v organizaci, jejíž název je pro účely této diplomové práce anonymizovaný a daná firma je v diplomové práci označovaná jako organizace ABC. Empirickou část diplomové práce zakončuji diskuzí, ve které získané poznatky zasazuji do současného poznání. Tématem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci se věnovalo již nespočet autorů a vzhledem k aktuálnosti a šíři tématu se mu další autoři věnovat jistě budou. V diskuzi tak porovnávám



výsledky výzkumu této diplomové práce v kontextu výsledků práce autorů, z nichž čerpám v teoretických východiscích a rovněž se věnuji sebereflexi v polemice nad výsledky svého výzkumu a také se zabývám tím, zda a jak by se daly výsledky výzkumu uplatnit v praxi a zda a proč je považuji za přínosné.

V závěru diplomové práce uzavírám popisovanou a zkoumanou problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, jíž jsem se věnovala, shrnuji výsledky své práce a vyhodnocuji naplnění stanovených cílů diplomové práce.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce jsou první částí diplomové práce, která je rozdělená do několika kapitol. První kapitoly obsahují argumenty o nezbytnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v nynější společnosti a vymezují základní pojmy. Další kapitoly jsou zařazeny tak, aby popsaly ucelený rámec strategie, systému, metod a forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, přičemž pojednávají mimo jiné i o ukotvení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v personální práci firem nebo plánování personálního rozvoje. Poslední kapitola první části diplomové práce je zaměřena na aktuální výzvy a trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a také se zabývá firemním vzděláváním v době koronavirové pandemie, kterou v současné době celosvětově prožíváme. Cílem teoretické části diplomové práce je dostatečně popsat problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci tak, aby díky informacím získaných studiem odborných zdrojů bylo možné naplnit cíle a výzkumné otázky případové studie, která tvoří druhou část diplomové práce.

## **1.1 Nezbytnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dnešním světě**

Vzdělávání a formování pracovních schopností člověka v dnešním moderním světě charakterizuje Koubek (2015, s. 252) jako celoživotní proces, v němž stále větší roli hrají organizace a jejich organizované vzdělávací aktivity. Požadavky na znalosti a dovednosti lidí se dynamicky mění, a tak musí zaměstnanci neustále své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. Je-li úspěch organizace závislý na její flexibilitě a připravenosti na změny, pak flexibilitu organizace nevytváří nikdo jiný než lidé, kteří jsou na změny připraveni. Čičváková (2018) tvrdí, že svět práce se mění v charakteristických aspektech, jako jsou například snižování množství rutinní práce, redukce fyzické námahy, zvyšování autonomie nebo větší

počet pracovních činností. To sebou nese zvyšující se nároky na sociální dovednosti a intelekt. Jisté je, že se budou měnit potřeby trhu práce a s tím spojené nově osvojované pracovní dovednosti zaměstnanců, kteří budou chtít na takovém trhu práce uspět. Mezi problémy příštího desetiletí patří zejména stárnoucí pracovní síla, vysoká polarizace pracovních míst s ohledem na úroveň požadovaných dovedností anebo velký počet překvalifikovaných lidí. Změny na pracovním trhu, jež jsou pozorovatelné už nyní, ukazují na posun od těžkého průmyslu směrem k službám a digitálním technologiím. Takový posun znamená i posun v pracovních místech; od pracovních míst, která vyžadují nízkou kvalifikaci ke znalostní ekonomice vyžadující mimo jiné hlavně vyšší kvalifikace. Předpovědi ukazují na postupné omezování fyzických aktivit a nárůst pracovních činností, jež jsou spjaty se sociálními dovednostmi a intelektem. Nezbytné budou zejména podnikavost a komunikační dovednosti. V budoucnosti bude s nárůstem inovací výrazně růst i poptávka po dovednostech v informačních a komunikačních technologiích. Kevič (2018) doplňuje, že automatizace, robotizace a umělá inteligence budou mít vliv na podobu světa práce. Nástup nových technologií vyvolává v zaměstnancích strach z neudržení si pracovních míst. Je to důsledek neustále se zrychlujících inovačních cyklů, které vytvářejí rozdíly mezi dřívějšími a současnými průmyslovými revolucemi, kdy organizace již nemusejí být závislé na kmenové pracovní síle, neboť se k ní dostanou snáze díky crowdstaffingu (modelu sdíleného pracovního trhu v podobě online platformy, kde je možné získávat talenty anebo kde mohou talentovaní pracovníci nabízet své služby přímo firmám). Na druhou stranu jsou teorie o technologické nezaměstnanosti vyvraceny nedávnými výzkumy, jež vycházejí ze skutečnosti, že pracovní pozice obsahují soubory činností, které není možné automatizovat zcela.

Přes všechny nastíněné obavy je podle AIVD (2018) jisté, že zaměstnanci

budou v organizacích stále potřeba. Toto tvrzení lze opřít například o takzvaný digitální paradox; přestože technologie budou všude a stanou se novou komoditou, lidé a jejich silné stránky a talenty budou tím jediným nástrojem, kterým se budou jednotlivé organizace i jednotlivé země lišit a čím si budou vzájemně konkurovat. Technologie budou všude, ale lidé budou nejdůležitější, což bude pádný důvod k nezbytnosti celoživotního vzdělávání. V měřítku systému globální propojenosti se tak objeví i globální konkurence práce, která začíná platit už nyní pro mladou generaci.

Neodmyslitelnou součástí každé organizace jsou podle Urbancové (2018) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které představují účinný nástroj konkurenčních výhod, což je důvod proč jim organizace věnují tolik pozornosti a proč nepodceňují jejich důležitost. Lidské zdroje každé organizace jsou nositelem znalostí a dovedností, což je činí jednou z nejdynamičtější se rozvíjející oblastí v řízení celé organizace. Je možné konstatovat, že se vzdělávání stává celoživotním procesem, v níž organizace hraje nezastupitelnou roli, přičemž je důležité, aby se na něj pohlíželo jako na investici, jež se vrátí v podobě schopných a vzdělaných zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců se nezaměřuje jen na rozvíjení znalostí a dovedností na pracovním místě, ale mimo ně je pozornost věnovaná formování osobnosti zaměstnanců, jejich hodnotové orientaci nebo přizpůsobování se podnikové kultuře.

Uvedené argumentace dostatečně zdůrazňují potřebu a aktuálnost problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci 21. století, které je (Gigalová, 2015, s. 5) stoletím, pro které je charakteristická zrychlující se změna nejen v oblasti práce a trhu práce, ale v životě dospělého jedince obecně. Současnou měnící se společností označuje Lipovetsky (2013) jako hypermoderní, jejíž znaky jsou například individualismus či neustálá změna.

Gigalová (2016) doplňuje, že dnešní zásadně měnící se společnost, která je komplikovaná a složitá je výrazným problémem, o který se zajímá andragogika. V hledáčku andragogické optiky je možné systematizovat vědění v kontextu hypermoderní doby. Andragogika tak učí dospělého jedince i v prostředí vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje umět rychle reagovat na přicházející změny.

## **1.2 Vymezení základních pojmů**

Nyní přejdu k definování základních pojmů. Jsou jimi vzdělávání, rozvoj, zaměstnanec, lidský kapitál a organizace. Pro některé tyto pojmy jsou v práci používána synonyma, jejich znění je vždy uváděno při jejich vymezení.

### Vzdělávání

V diplomové práci jsou synonymně užívány pojmy vzdělávání, firemní vzdělávání a podnikové vzdělávání.

Na vzdělávání je pro účely této diplomové práce pohlíženo úžeji, jako na vzdělávání zaměstnanců. Hroník (2007, s. 31) definuje vzdělávání jako jednu z cest učení se, kdy se jedná o institucionalizovaný a organizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, mají svůj začátek i konec. Bartoňková (2010, s. 11) hovoří o firemním vzdělávání, které se týká vzdělávání zaměstnanců ve firmách. Je to vzdělávání, které zahrnuje povinné i kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, je součástí profesního vzdělávání a je hledáním a následným odstraňováním rozdílu mezi tím, co je a tím co je žádoucí. Palán (2002, s. 157) popisuje podnikové, firemní, vzdělávání jako proces, který je organizovaný podnikem. Takové vzdělávání zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo něj nebo vzdělávání na pracovišti. Ve své podstatě představuje podnikové vzdělávání systematický proces změny pracovního chování, stupně znalostí, dovedností a motivace pracovníků. Cílem podnikového vzdělávání je vytváření

podmínek pro seberealizaci zaměstnanců jako nejúčinnějšího motivačního prvku. Oproti tomu, Koubek (2015, s. 253) pohlíží na vzdělávání pracovníků jako na personální činnost, jež zahrnuje aktivity jako například zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování jejich pracovních schopností nebo přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců v měnících se podmínkách pracovních míst.

### Rozvoj

Hroník (2007, s. 31) hovoří o rozvoji jako o dosažení očekávané změny za pomoci učení se. Podle Bartoňkové (2011, s. 17) jsou rozvíjeni zaměstnanci s vysokým potenciálem za účelem rozvíjení jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje organizace. Palán (2002, s. 184-5) se na rozvoj dívá jako na vzdělávání dospělých při jejich odborné přípravě a rozvoji. Dále za rozvoj považuje podnikové vzdělávání představující investici do budoucnosti a příspěvek k seberealizaci zaměstnance, přičemž je rozvoj součástí plánování kariéry pracovníka. Koubek (2015, s. 257) vidí oblast rozvoje jako další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, které jsou orientované na získávání dalších znalostí a dovedností nutných k výkonu práce. Mimo to je rozvoj formováním osobnosti jedince, je orientován více na kariéru zaměstnance než na jeho nynější práci, takže formuje zejména pracovní potenciál pracovníka než jeho kvalifikaci.

### Zaměstnanec

V diplomové práci je synonymně užíván pojem pracovník.

Mezi pojmy zaměstnanec a pracovník podle Koubka (2015, s. 327) v praxi příliš nerozlišuje. Ve skutečnosti je ale „pracovník“ širší pojem než „zaměstnanec“. Mezi zaměstnance se v praxi řadí osoby, jež k organizaci váže pracovní smlouva. Oproti tomu, pracovníkem je osoba, která pro organizaci vykonává práci i jinak než jen pracovní smlouvou. Může to být

například osoba vykonávající svoji činnost na základě jmenování, členství nebo jiné než pracovní smlouvy. Mezi pracovníky jsou řazeni i vlastníci podniků, kteří ve firmě sami pracují. Armstrong (2007, s. 193) doplňuje, že se podíl zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků snižuje díky snahám organizací o jejich flexibilitu. Jako příklad uvádí výkon práce pro organizaci formou dohody konané mimo pracovní poměr, leasingové či manažerské smlouvy.

### Organizace

V diplomové práci jsou synonymně užívány pojmy organizace, firma, podnik anebo zaměstnavatel.

Organizace je účelným seskupením lidí, kteří sdružují a koordinují své úsilí k dosažení vytýčených cílů (Palán, 2002, s. 138). Organizaci definuje Jandourek (2003, s. 87) jako útvar s určitým počtem členů, který má stanovenou hranici mezi vlastní strukturou a strukturami okolními. Giddens (1999, s. 288) jako organizaci označuje velké seskupení lidí, které má neosobní charakter a vzniká s konkrétním záměrem.

### Lidský kapitál

Lidským kapitálem jsou podle Armstronga (2007, s. 31) lidé pracující v organizaci, přičemž na nich závisí úspěšnost podniku. Koubek (2015, s. 27) vidí lidský kapitál ve znalostech, schopnostech a dovednostech pracovníků firem. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34-35) doplňují, že lidský kapitál je výrobním faktorem, který organizaci dodává specifický charakter, jelikož právě lidé jsou schopni se učit, inovovat nebo třeba kreativně myslet, což je předpokladem pro úspěšné působení podniku na trhu. Vidí v lidském kapitálu potenciál, kterým lidé disponují při výkonu práce. Nositelem lidských zdrojů je člověk, který svůj vlastní zdroj spravuje a za určitých podmínek jej může poskytovat svému okolí nebo nabízet firmám.

Po vymezení základních pojmů a jejich synonym, jež jsou v diplomové práci používána, přejdu k problematice systému podnikového vzdělávání.

### **1.3 Systém podnikového vzdělávání**

Podnikové vzdělávání je podle Tureckiové (2004, s. 89) chápáno jako hlavní nástroj pro rozvoj pracovníků co do zdokonalování, prohlubování, zvyšování nebo změny obsahu a struktury jejich profesní způsobilosti, tudíž vede k vyšší odbornosti zaměstnanců a zároveň firmy jako celku. Z hlediska vývoje firemního vzdělávání lze popsat tři vývojové stupně: organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, systematický přístup a koncepci učící se společnosti. První přístup, organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, reaguje na aktuální vzdělávací potřeby jednotlivců nebo firmy tak, aby došlo k získání požadované kvalifikace, čímž se ale nezajišťuje vzdělávací nebo rozvojový efekt. Druhý, systematický, přístup je jedním ze systémů personální práce, jelikož propojuje personální a firemní strategie se strategií vzdělávání. Systematický přístup mění skrze strukturu znalostí a dovedností také pracovní chování, protože se dotýká motivace pracovníků. Poslední přístup, koncepce učící se společnosti, je komplexním modelem rozvoje lidí v organizaci. Jedná se o cílený proces, v němž se zaměstnanci učí neustále a to zejména z každodenních zkušeností. Organizace je tak schopná prostřednictvím učení se svých pracovníků pracovat se znalostmi v rámci vnitřního i vnějšího prostředí a podle potřeby modifikovat své chování.

Organizace, které usilují o komplexní práci s lidmi, se zaměřují ve firemních strategiích vycházejících ze vzdělávání zaměstnanců na systém podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 90). Systém podnikového vzdělávání představuje podle Gregara (2008, s. 65) cyklus, který vychází z potřeb zabezpečit kvalifikační rozvoj zaměstnanců s ohledem na dosažení firemních cílů. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 81) hovoří o systému podnikového



vzdělávání jako o opakujícím se cyklu, který vychází z firemní vzdělávací politiky, sleduje strategické vzdělávací cíle podniku a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Bartoňková (2010, s. 108) shrnuje, že systémové pojetí podnikového vzdělávání představuje napojení firemního vzdělávání na jiné personální činnosti, stejně tak na poslání, vize, cíle a strategie organizace. Do systémového vzdělávání zaměstnanců firmy řadí Koubek, Vodák a Kucharčíková (2015, s. 258, 2011, s. 81-82) vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování nebo přeškolení a také rozvoj pracovníků. Tyto vzdělávací a rozvojové aktivity jsou iniciované podnikem.

Systémové pojetí posouvá vzdělávání k dalším personálním činnostem a tím i k firemním strategiím. Proto nyní od systému podnikového vzdělávání krátce přejdu ke strategickému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jež o problematice vzdělávání a rozvoje uvažuje z dlouhodobého hlediska a chápe jej jako součást organizační kultury.

#### **1.4 Strategické vzdělávání a rozvoj**

Mezi investice s největší návratností organizace patří vklady do optimálního vzdělávání zaměstnanců. Takové vzdělávání pozitivně ovlivňuje jak konkurenceschopnost a prosperitu podniku, tak i celkovou spokojenost, loajalitu a pracovní aktivitu zaměstnanců. Kvalifikační rozvoj pracovníků je dynamicky se vyvíjejícím systémem, jež sladuje organizační cíle s potřebami a zájmy zaměstnanců. Z toho vychází firemní strategie a program kvalifikačního rozvoje (Barták, 2008, s. 167). Strategie vzdělávání a rozvoje závisí na dalších nadřazených firemních strategiích, jako jsou personální anebo business strategie a stejně jako ony je firmou vytvářena na dobu tří až pěti let (Hroník, 2007, s. 18). Jedním z argumentů formulování a realizace strategií vzdělávání a rozvoje je dle Armstronga (2007, s. 501-205) vytváření kultury vzdělávání. Kultura vzdělávání je to, co v organizaci zlepšuje učení

a vzdělávání, jelikož jsou tyto procesy chápány od vrcholového managementu až po pracovníky jako mimořádně důležité. Všichni pracovníci jsou těmto procesům oddáni a neustále se v něm angažují. Kultura vzdělávání posiluje pravomoci, nikoliv dohled, samostatně řízené učení, nikoliv vyučování a budování dlouhodobých schopností, nikoliv krátkodobých stavů schopností.

Další kapitola rozvíjí problematiku systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, čímž se v diplomové práci posouvám od strategie vzdělávání a rozvoje do roviny firemního vzdělávání v celém vzdělávacím cyklu.

## **1.5 Systematické vzdělávání pracovníků**

Dobře organizované systematické vzdělávání pracovníků je podle Koubka (2015, s. 259) v organizaci nejefektivnějším vzděláváním. Bartoňková (2010, s. 108) systematický přístup vnímá jako logický vztah mezi jednotlivými stádii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Koubek (2015, s. 259) tvrdí, že systematické vzdělávání zaměstnanců má mnoho předností, mezi něž například řadí: soustavné dodávání odborně připravených pracovníků, průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců, zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce, znalostí, dovedností a osobnosti pracovníků, nízké náklady na vzdělávání, vytváření neustále se zdokonalujících vzdělávacích procesů, zlepšení vztahů pracovníků k organizaci a zvýšení jejich motivace.

### **1.5.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb**

Veškeré vzdělávací potřeby musí podle Armstronga a Taylora (2015, s. 354) vycházet z poznání a pochopení toho co se má dělat a proč se to má dělat. Proto musí být nejprve identifikovány a analyzovány vzdělávací potřeba

a teprve a až potom může být definovaný účel vzdělávání. Vzdělávací potřeby je třeba identifikovat skrze mezery ve vzdělávání, kdy je nezbytné analyzovat je na úrovni jednotlivců, skupin a organizace. Barták (2007, s. 19) doplňuje, že se při analýze vzdělávacích potřeb porovnávají aktuální způsobilosti jednotlivců a týmů a způsobilosti, které by jednotlivci i týmy na svých pracovních místech měli mít, přičemž výsledkem bývá zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou. Koubek (2015, s. 261) upozorňuje na to, že identifikace vzdělávacích potřeb organizace z hlediska kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců stojí na odhadech a aproximativních postupech, z čehož lze dovodit, že má spíše povahu experimentu, jehož výsledky jsou zřetelné až na konci celého vzdělávacího cyklu v podobě zkušeností pro následující identifikaci potřeb vzdělávání. Tureckiová (2004, s. 100-101) tvrdí, že metodami pro zjištění vzdělávacích potřeb organizace jsou například analýzy dokumentů, dotazníková šetření, pozorování, workshopy nebo třeba řízené rozhovory.

### **1.5.2 Plánování vzdělávacích potřeb**

Už ve fázi identifikace potřeb vzdělávání se objevují návrhy plánů vzdělávání, které se postupně upřesňují, až vznikne nakonec definitivní podoba vzdělávacího plánu (Koubek, 2015, s. 264). Bartoňková (2010, s. 112) uvádí, že vzdělávací plán obsahuje přehled vzdělávacích aktivit, které organizace hodlá realizovat za dané období. Proces plánování má tři etapy: přípravnou, realizační a zdokonalování. Hroník (2007, s. 143) hovoří o designu vzdělávací aktivity, který zohledňuje pět elementů vytvářejících koncept vzdělávání. Jsou jimi kontext, student, lektor, obsah a prostředí. Šikýř (2014, s. 126-127) vymezuje v plánování vzdělávání cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora, místo a čas vzdělávání, požadavky na vybavení a služby, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a náklady na něj.

### 1.5.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání je třetí fází vzdělávacího cyklu, kdy jak Bartoňková (2010, s. 167) říká, z oblasti projektu vzdělávací akce přechází vzdělávací cyklus do realizační fáze. Do této fáze firemního vzdělávání vstupují cíle, motivace, metody, program, lektoři a účastníci. Hroník (2007, s. 161) vnímá fázi realizace vzdělávací aktivity tak, že začíná ještě před tím, než do učebny vstoupí lektor, jelikož scénář vzdělávání vznikl dávno před tím, ve fázi designování vzdělávací akce. Realizační fáze vzdělávání je vrcholem vzdělávacího cyklu, o úspěšnosti vzdělávání je rozhodnuto již ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Realizační fáze má tři kroky: přípravu, vlastní realizaci a transfer. Šikýř (2014, s. 127) doplňuje, že vlastní realizace vzdělávací akce spočívá v aplikaci správné vzdělávací metody, díky které si zaměstnanci osvojí požadované znalosti, schopnosti, dovednosti nebo chování.

### 1.5.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení firemního vzdělávání není podle Tureckiové (2004, s. 105) jednorázovou aktivitou, ale procesem, který se nezabývá jenom závěrem vzdělávacího cyklu. Bartoňková (2010, s. 181-182) říká, že o způsobu evaluace vzdělávání by mělo být rozhodnuto již ve fázi tvorby firemní strategie a strategie vzdělávání. O evaluaci vzdělávací akce by mělo být rozhodnuto již při formulaci cílů vzdělávání. Evaluační proces je komplexním procesem, který měří celkové přínosy a náklady vzdělávání. Vyhodnocovat lze efektivitu andragogickou i ekonomickou. Hodnocení firemního vzdělávání stanoví, zda byla naplněna analýza vzdělávacích potřeb. Je to tedy proces, kterým podnik zjišťuje, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Prokopenko a Kumr (1996, s. 183-184) tvrdí, že v hodnocení existuje více než jeden důvod pro hodnocení, přičemž některý důvod zpravidla převládá. Mezi čtyři hlavní důvody hodnocení vzdělávání patří

ověřování, kontrolování, učení a zdokonalování. Hodnocení výsledků vzdělávání představuje více než jen odevzdaný vyplněný hodnotící dotazník na konci vzdělávací akce. Koubek (2015, s. 274-275) dodává, že základním problémem hodnocení vzdělávání i vzdělávacího programu je stanovení hodnotících kritérií. Vzdělání a kvalifikace jsou kvalitativní veličiny, u kterých lze jen obtížně a nepřímou určit úroveň nebo velikost jejich změny. Proces hodnocení vzdělávání je mnohdy rozčleněn na dílčí hodnocení, která se zaměřují na různé otázky; například zkoumání názorů a postojů účastníků vzdělávání, míra osvojení znalostí a dovedností, do jaké míry je vzdělávání uplatňováno v praxi nebo lze zkoumat adekvátnost nástrojů vzdělávání (metody, časový plán, obsahová stránka nebo technické vybavení).

Systematické vzdělávání je efektivní, je-li správně organizované. Dříve než přejdu k metodice, jednotlivým metodám a formám vzdělávání a rozvoje pracovníků, zastavím se u vzdělávání a rozvoje pracovníků jako personální práce a jejich vztahu k jiným personálním činnostem.

## **1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v personální práci organizace**

Vzdělávání pracovníků v organizacích patří k nejdůležitějším personálním činnostem. Tato personální činnost má úzké vazby na jiné personální činnosti. Jsou jimi vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich hodnocení, odměňování nebo rozmisťování. Stejně jako vzdělávání ovlivňuje zmíněné personální činnosti, má rovněž vliv i na pracovní a mezilidské vztahy a také se promítá do péče o pracovníky. Na systému vzdělávání v organizaci se podílí nejenom personální útvar nebo oddělení vzdělávání pracovníků, ale i všichni vedoucí zaměstnanci, odbory a sdružení pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců je personální činností, ve které organizace úzce spolupracuje s externími odborníky anebo vzdělávacími institucemi (Koubek, 2015, s. 258, 279).

### Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst vede k vytváření popisů pracovních míst nebo profilů pracovních rolí, které představují specifikaci požadavků kladených na zaměstnance a které jsou podkladem pro identifikaci a analýzu vzdělávání pracovníků (Armstrong & Taylor, 2015, s. 356). Existence vzdělávání v podniku má závažný dopad na vytváření a také na redesign pracovních míst a pracovních rolí (Koubek, 2015, s. 379-280).

### Personální plánování

Nejobtížnější fází personálního plánování je podle Kociánové (2010, s. 75) stanovení odhadu potřeby zaměstnanců co do množství a struktury pracovních míst, tedy požadavků zaměstnavatele na znalosti a dovednosti pracovníků pro splnění daných cílů. Koubek (2015, s. 280) tvrdí, že systematické vzdělávání v organizaci je podkladem pro řešení problémů spojených s personálním plánováním. Pokud jde o pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů podniku, lze vhodné pracovníky získat například změnou jejich kvalifikace. Dalším příkladem je plánování personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců plánováním kariéry či nástupnictvím.

### Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků podle Kociánové (2010, s. 80) ovlivňují mnohé faktory vně i uvnitř organizace. Takovým faktorem mohou být podle Koubka (2008, s. 280) atraktivita zaměstnavatele, který přispívá na zvyšování konkurenceschopnosti pracovníka na trhu práce. Proto mnohdy inzerce volných pracovních míst obsahují informace o vzdělávání zaměstnanců. Oproti tomu, systematické vzdělávání v podniku umožňuje přijímat pracovníky, kteří nejsou zcela odborně připraveni k výkonu práce na daném pracovním místě. Hroník (2007a, s. 335-337) dodává, že během získávání

a výběru organizace získá o uchazeči množství informací, které může použít v kariérovém plánu nebo při vzdělávání. Na získávání a výběr navazuje proces adaptace pracovníka, kdy součástí struktury řízené adaptace je i začlenění pracovníka do firemního vzdělávání.

### Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je podle Kociánové (2010, s. 140) významnou personální činností, která pracovníkům dává zpětnou vazbu k jejich působení v organizaci. Poměrně časté je hodnocení pracovního výkonu spojené s hodnocením pracovního chování, se vzděláváním, osobním rozvojem a řízením kariéry. Koubek (2015, s. 280) dodává, že hodnocení je pokladem pro rozhodování o vzdělávání pracovníka. Hroník (2006, s. 82) říká, že je hodnocení nezbytné vázat na rozvoj pracovníka. Na základě hodnocení je možné formulovat rozvojové cíle, kterými mohou být například vedení nebo koučování anebo mohou mít podobu dohody o rozvoji v podobě rozvojového plánu.

### Odměňování pracovníků

Systém odměňování pracovníků může představovat podle Armstronga (2007, s. 522) model celkové odměny. Celková odměna zahrnuje peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Koubek (2015, s. 280) doplňuje, že rozvoj kvalifikace a vzdělávání může být pro pracovníky motivační, jelikož vede k vyšším výdělkům, které pracovníky motivují k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

### Rozmísťování pracovníků

Bedrnová a Nový (2002, s. 38) tvrdí, že činnosti spojené se zařazováním zaměstnanců do pracovního procesu, mezi které se řadí i rozmísťování pracovníků, využívají informace o schopnostech, znalostech a dovednostech

zaměstnanců. Koubek (2015, s. 280) doplňuje, že systematické vzdělávání v organizaci ovlivňuje potenciál pracovníků, což ulehčuje i jejich rozmisťování. Efektivní rozmisťování pracovníků vnáší do procesu vzdělávání nové úkoly, například rekvalifikaci zaměstnanců, které by jinak musel podnik propustit.

### Péče o zaměstnance, pracovní a mezilidské vztahy

Stěžejními aktivitami sociální odpovědnosti podniků jsou zajištění ochrany a zdraví při práci, zajištění rovných příležitostí mužů a žen a péče o vzdělávání a odborný růst zaměstnanců. Kromě toho mohou organizace realizovat další činnosti, které navazují na lidská a pracovní práva, osobní život zaměstnanců a etiku podnikání. V současnosti se péče o zaměstnance ve formě vzdělávání a rozvoje stává jedním z nejdůležitějších úkolů firem, chtějí-li uspět v konkurenčním prostředí. Zaměstnavatelům žádný zákon přímo neukládá povinnost zaměstnance vzdělávat a školit, mimo zákonem určená školení, přesto však zaměstnavatelé mohou plně rozvíjet svoje sociálně odpovědné chování (Tetřevová, 2017, s. 62-64). Bartoňková (2010, s. 53) dodává, že do personální strategie organizace patří péče o zaměstnance stejně, jako sem patří všechny další personální činnosti firmy, k nimž se řadí o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Firemní vzdělávání je podle Koubka (2015, s. 281) výrazem péče o zaměstnance, přičemž formuje nejenom jejich znalosti a dovednosti, ale i jejich osobnost. Vzdělávání v organizaci přispívá k harmonizaci personálního a sociálního života pracovníků a také ke zkvalitňování organizační kultury.

Vzdělávání a rozvoj jsou důležitou personální činností, přičemž vzdělávací koncepce závisí na správném propojení personálních prací. V návaznosti na to popíši metodiku vzdělávání, tedy pohled autorů na koncepcí vzdělávání, mezi něž patří například učící se organizace nebo kompetenční přístup.



## 1.7 Metodika vzdělávání zaměstnanců

Efektivita podnikového vzdělávání a dalších personálních činností závisí podle Bartoňkové (2010, s. 21) na jejich vzájemném propojení. Takovéto propojení v praxi firem umožňují koncepce, jako jsou například metodika Balance Scorecard, proces řízení pracovního výkonu nebo třeba řízení podle kompetencí. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 52) vysvětlují, že podniky vytvářejí vhodné strategie z toho důvodu, aby strategicky orientované chování výrazně ovlivňovalo jejich úspěšnost. Pokud se jedná o porozumění strategiím na úrovni pracovníků, je třeba, aby všichni pracovníci strategiím rozuměli.

Pro vyjasnění, formulování a řízení strategie může být podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 54-55) použita metoda Balance Scorecard, jež byla původně vyvinuta jako systém měření výkonnosti. Pro mnoho podniků v současné době představuje klíčový manažerský systém a efektivní systém k implementaci podnikové strategie do každodenní činnosti firmy. Jednou z ambic metodiky Balance Scorecard je směřování k učící se organizaci. Učící se organizace je charakteristická zlepšováním schopností reagovat, přizpůsobovat se a zužitkovat veškeré změny v externích i interních situacích. Slovo učící se zdůrazňuje zaměření se na znalosti a kompetence, přičemž úzce souvisí s lidským a intelektuálním kapitálem. V metodice Balance Scorecard jsou obsaženy všechny komponenty učící se společnosti, tudíž se firma v rámci implementace této metodiky může zlepšovat v učení a rozvíjení kompetencí.

Kompetenční přístup k podnikovému vzdělávání a uplatňování metodiky řízení podle kompetencí je dle Bartoňkové (2010, s. 82) součástí strategického rámce firemního vzdělávání. Metodika řízení podle kompetencí řeší firemní problémy na úrovni kompetencí pracovníků organizace. Těžištěm této metodiky je harmonie mezi světem lidských zdrojů a světem lidské práce,

tedy mezi možnostmi organizace a požadavky na výkony. Vitalita organizace je množinou kompetencí jejich pracovníků. Základní myšlenkou metodiky řízení podle kompetencí je sbližování požadavků organizace a možností lidí, kteří v ní pracují. Hroník (2007, s. 61-) upozorňuje na to, že aby bylo možné organizaci řídit podle kompetencí, je nutné definovat jak pojem kompetence, tak i to jak vypadá funkční kompetenční model. Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, jež podporuje dosažení cíle a který je pozorovatelný ve vzorku chování. Ve vzorku chování je možné pozorovat vícero kompetencí. Z toho je patrné, že kompetence nejdou jenom dovednostmi. Jsou to pozorované způsoby, díky nimž je možné dosahovat efektivních výkonů. Kubeš, Kurnický a Spillerová (2004, s. 60) doplňují, že identifikace kompetencí dává vzniknout kompetenčnímu modelu. Kompetenční model charakterizuje konkrétní kombinaci dovedností, vědomostí a vlastností osobnosti, jež jsou nezbytné k efektivnímu plnění organizačních úkolů. Bartoňková (2010, s. 106) problematiku metodiky řízení podle kompetencí opírá o tvrzení, že strategické záměry organizace, její poslání, vize, cíle a úkoly, které z nich plynou, vyžadují od zaměstnanců firmy jisté kompetence, bez kterých není možné poslání a vizi organizace uskutečnit. Vytvořené firemní strategie se naplňují v učení se jak identifikovat, získávat a rozvíjet chybějící kompetence pracovníků a jak saturovat jejich vzdělávací potřeby. Veteška a Tureckiová (2008, s. 36) nakonec problematiku řízení podle kompetencí uzavírají myšlenkou, že vzdělávání podle kompetencí je způsobem, v němž jsou vzdělávání a učení organizovány podle toho jaké kompetence mají být rozvíjeny než podle toho co je obsahem. Rolí vzdělavatele není pouhé předání komplexní znalosti, ale optimalizace a facilitace na procesu získávání a rozvíjení kompetencí.

V následujícím textu se přesunu od vzdělávacích koncepcí k metodám

a formám vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kdy se budu věnovat jak metodám na pracovišti a mimo pracoviště, tak metodám stojícím mezi nimi.

## **1.8 Metody a formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Forma vzdělávání dospělých podle Bartáka (2008, s. 79) představuje relativně trvalý a ustálený komplex didakticko-organizačních opatření. Těmito se realizuje vzdělávání v daném čase, prostoru a ve vztahu k živým (lektor a účastník) a neživým (technika, pomůcky, metody) didaktickým systémům. Každá forma se může realizovat různými metodami, přičemž si tvoří svoji vlastní metodiku, komplex využitelných metod. Bartoňková (2010, s. 150) konstatuje, že forma vzdělávání se liší podle míry a charakteru vzájemného kontaktu mezi lektorem a účastníkem vzdělávání. Může jí o face to face výuku (přímý kontakt v prezenčním vzdělávání), vzdělávání prostřednictvím počítače (nepřímý kontakt, distanční vzdělávání, e-learning) anebo kombinovanou formu výuky, která je založená na kombinaci obou předchozích). Dvořáková (2007, s. 296-298) rozumí formou vzdělávání druh procesu, kterým jsou informace a dovednosti předávány. Vzdělávací proces je možné členit na řízený – neřízený a pracovní – nepracovní, kdy jejich kombinací vzniká šest základních forem vzdělávání: neformální řízené vzdělávání na pracovišti pod dohledem interního školitele nebo zkušeného spolupracovníka, řízené formální vzdělávání mimo pracoviště (ve školící místnosti, výukových dílnách), řízené institucionalizované vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (vzdělávací instituce), neřízené informální vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, které se děje pozorováním práce jiných zaměstnanců nebo vstupováním do pracovních vztahů, neřízené interpersonální vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti, kam patří neformální komunikace nebo kulturní akce, neřízené celoživotní sebevzdělávání mimo areál zaměstnavatele, které je pro zaměstnance výzvou k udržení se na trhu práce.

Metoda představuje způsob, kterým učení stimuluje dospělého člověka k dosažení cíle a činí proces učení efektivním. Ve vzdělávání dospělých neexistuje jediná správná metoda. Každá z metod má své silné a slabé stránky, své výhody i nevýhody (Mužík, 1998, s. 149). Množství metod, které se při vzdělávání dospělých jedinců i při vzdělávání pracovníků uplatňují je dle Bartoňkové (2010, s. 151) velice široké. Metody pro vzdělávání se tak vybírají dle různých kritérií různých a klasifikací. Barták (2003, s. 137) tvrdí, že východiskem pro výběr forem a metod vzdělávání je vstupní diagnostika účastníků, kterou se porovnávají jejich reálné a očekávané způsobilosti, jež jsou vyžadovány pro výkon jejich funkce. Šikýř (2014, s. 127) doplňuje, že se v rámci realizace vzdělávání v souladu s jeho plánem a cílem vyberou vhodné vzdělávací metody (společně s lektorem, institucí, místem a časem vzdělávání). Realizace vzdělávání spočívá ve volbě správné vzdělávací metody, přičemž rozlišuje, stejně jako Dvořáková (2007, s. 298) metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job training), mimo pracoviště (off-the-job training) a metody vzdělávání na rozhraní pracoviště a mimo něj.

### **1.8.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti**

Metody vzdělávání na pracovišti jsou podle Šikýře (2014, s. 127-128) aplikované zejména individuálně. Jedná se o vzdělávání na běžném pracovišti zaměstnance, které probíhá během výkonu jeho práce. Dvořáková (2007, s. 298) dodává, že jsou to metody vzdělávání vhodnější zejména pro méně kvalifikované profese, při nichž dochází k předávání potřebných dovedností a získání žádoucího pracovního chování. Společným rysem těchto vzdělávacích metod je individuální přístup ke vzdělávanému pracovníku, kdy mimořádnou roli hraje osobnost školitele, jeho ochota, schopnost učit, naslouchat, poskytovat zpětnou vazbu.

Mezi tyto metody Šikýř, Barták a Dvořáková řadí (2014, s. 128-129, 2003,

s. 55, 2007, s. 299-300) instruktáž (instrukce) při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink, mentoring, pracovní porady a counselling.

Nyní popíši pouze vybrané metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, a to ty, o které se bude následně opírat případová studie v empirické části diplomové práce.

### Instruktáž při výkonu práce

Dvořáková, Šikýř i Koubek si myslí (2007, s. 299, 2014, s. 127, 2015, s. 267), že se jedná o nejjednodušší metodu zacvičení nově příchozího nebo méně zkušeného zaměstnance, kdy se zaměstnanec učí pozorováním a také napodobováním školitele při výkonu jeho práce. Výhodou metody je rychlé osvojení dovedností, znalostí a pracovního chování, stejně jako utváření pozitivních vztahů mezi pracovníky.

### Asistování

Koubek (2015, s. 268) považuje asistování za tradiční a hojně využívanou vzdělávací metodu. Šikýř (2014, s. 128) tvrdí, že školený pracovník je přidělený školiteli, který je mu nápomocen při pracovních postupech, kdy se školený postupně připravuje k výkonu samostatné práce. Dvořáková (2007, s. 299) dodává, že obdobnou technikou jako je asistování, je i práce na projektu (pověření úkolem). Tyto metody jsou používány u tvůrčích a řídicích pracovníků, kteří mají větší míru autonomie a u nichž kontrola probíhá formou konzultací. Tyto metody jsou využívány tam, kde si pracovní schopnosti vyžadují delší osvojování. Velikou výhodou je soustavnost působení školitele a praktické vyzkoušení schopností školeného zaměstnance. Naopak, nevýhodou je, stejně jak uvádí i Šikýř (2014, s. 128) osvojení si nesprávných pracovních návyků.

### Rotace práce

Metodou rotace práce se zaměstnanec podle Šikýře (2014, s. 128) učí díky dočasnému a postupnému přemisťování se na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a podmínkami práce. Metoda vede k rozšiřování kvalifikace a přizpůsobivosti pracovníka. Dvořáková a Koubek (2007, s. 299, 2015, s. 269) doplňují, že se této metody využívá zejména při přípravě zaměstnanců na vedoucí funkce nebo pro vzdělávání zaměstnanců procesních týmů, kde se předpokládá jejich zastupitelnost. Nevýhodou metody je její organizační náročnost a riziko selhání školeného zaměstnance nebo školitele při častém střídání na pracovních místech.

### Koučink, mentoring, counselling

Podle Dvořákové (2007, s. 299-300) se jedná o vzdělávací metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Při koučinku zaměstnanec pracuje pod vedením školitele, osvojuje si schopnosti, dovednosti a znalosti, jež potřebuje pro zvládnutí své práce a které potřebuje pro sociální i odborný rozvoj. Šikýř (2014, s. 128) doplňuje, že kouč je osobou schopnou komunikovat, podněcovat a usměrňovat zaměstnance k samostatnosti a iniciativě při práci. U dalších dvou metod si podle Dvořákové (2007, s. 300) zaměstnanec svého mentora vybírá sám a jejich vzájemný vztah je méně formální než u koučinku. Šikýř (2014, s. 128) se dívá na mentora jako na odborníka, který je schopen předat zkušenosti a poradit při výkonu sjednané práce. Counselling Koubek (2015, s. 268) považuje za jednu z nejnovějších metod formování pracovních schopností. Dvořákovou (2007, s. 300) je vnímán stejně jako Koubkem (tamtéž) spíše jako vzájemné ovlivňování a konzultování. Výhodou metod je aktivní podíl školeného na vzdělávacím procesu a nepřetržitá zpětná vazba. Mezi nevýhody jsou řazeny nesoustavnost, časová náročnost a velké zatížení školitele.

## 1.8.2 Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště Šikýř (2014, s. 128-130) popisuje jako převážně hromadné vzdělávací akce, a to jak v organizaci, tak i mimo ni. Dvořáková (2007, s. 298) chápe tyto metody vzdělávání jako vhodné metody pro získávání odborných znalostí, přičemž jsou vhodnější zejména pro vzdělávání vedoucího pracovníků, technických profesí a specialistů. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště Šikýř, Barták a Dvořáková řadí (2014, s. 128, 2003, s. 55, 2007, s. 300) přednášku, seminář, demonstrování, případovou studii, outdoorové aktivity, workshop, brainstorming, simulaci, hraní rolí, Assesment Centre, team building a Development Centre.

Nyní popíši pouze vybrané metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště, které se budou následně týkat případové studie v empirické části diplomové práce.

### Přednáška, přednáška s diskusí a seminář

Šikýř (2014, s. 128) popisuje přednášku jako metodu vzdělávání, ve které se zaměstnanci učí podle výkladu školitele. Kritizuje však pasivitu školených zaměstnanců a jednostranný výklad školitele, které snižují motivaci zaměstnanců k aktivnímu přístupu ke vzdělávací akci. Seminář popisuje jako výklad školitele s diskuzí s ostatními účastníky vzdělávání, čímž odpadají negativa přednášky. Dvořáková (2007, s. 300) uvádí, že se jedná o rychlé předání sdělovaných informací.

### Demonstrování

Dvořáková (2007, s. 300) tvrdí, že demonstrování je názorné nebo praktické vyučování. Znalosti se prakticky předávají ve výukových dílnách nebo vývojových pracovištích. Šikýř (2014, s. 128) doplňuje, že je to pracovní proces, který probíhá v reálných nebo modelových pracovních podmínkách.

### Workshop a případová studie

Tyto vzdělávací metody mají podle Dvořákové (2007, s. 300) školeným pracovníkům předkládat reálnou anebo smyšlenou problematiku. Jedná se o metody používané při vzdělávání tvůrčích zaměstnanců a manažerů. Na workshopu se řeší aktuální problém, na případové studii problém, který už proběhl. Problematiku musí školení pracovníci vyřešit v určitém čase. Případové studie mívají většinou vícero řešení, pracovníci musejí hledat argumentace pro své závěry a využívat znalosti z různých oborů. Nevýhodou metod jsou vysoké nároky kladené na školitele. Šikýř (2014, s. 128) doplňuje, že při řešení modelového anebo reálného problému pracovníci rozvíjí své analytické a systémové myšlení, kdy je zároveň podporována jejich týmová spolupráce. Dvořáková (tamtéž) tvrdí, že workshop zaměřený na podporu konfrontace řešení a kreativního myšlení, který je zasazen do reálných podmínek je brainstorming, popřípadě brainwritting, probíhá-li vzdělávání písemnou formou.

### Outdoorové aktivity

Aktivity provozované venku ve volné přírodě, kde se zaměstnanci učí při sportovní činnosti, popisují Šikýř i Dvořáková (2014, s. 128, 2007, s. 301-302). Jedná se o učení se hrou nebo vzdělávání pohybovými aktivitami. Tato metoda učí zaměstnance manažerské práci, kdy se přirozeně rozvíjí komunikace, koordinace více činností nebo třeba kooperace. Pracovníci zdokonalují své smyslové vnímání problémů a sociální jednání. Problémem metody je nepochopení podstaty aktivity a rezistence vzdělávaných pracovníků.

#### **1.8.3 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti i mimo něj**

Šikýř (2014, s. 129) mezi metody vzdělávání stojící mezi vzděláváním na pracovišti a mimo něj řadí ty metody, které jsou využitelné jak skupinově,



tak i individuálně. Z těchto metod popisuje elektronické vzdělávání. Dvořáková (2007, s. 302-304) mezi tyto vzdělávací potřeby, mimo elektronické vzdělávání, řadí samostudium, pracovní porady, poradenství, action learning a trainee programs.

Nyní popíši jen jednu vybranou metodu vzdělávání zaměstnanců, která bude použita v případové studii v empirické části diplomové práce.

### Elektronické vzdělávání

Šikýř a Koubek (2014, s. 129, 2015, s. 273-274) popisují elektronické vzdělávání (e-learning), jako vzdělávací metodu prováděná s podporou informačních a telekomunikačních technologií. Tyto metody se využívají za pomoci osobních počítačů a počítačových sítí. Výhodou tohoto typu vzdělávání je atraktivnost a názornost, jelikož znalosti jsou předávány rozmanitou formou. Další výhodou tohoto vzdělávání je časová a prostorová nezávislost, přičemž je založené na řízeném samostudiu. Dvořáková (2007, s. 302-304) doplňuje, že se takové vzdělávání odehrává ve virtuální školící místnosti a že daná forma samostudia pozitivně pozměňuje formální vzdělávání v ohledech, jako jsou například podmanění si vzdálenosti, šetření časem, snižování nákladů, dostupnost sekundárních zdrojů studijních materiálů a zvýšení aktivity účastníků vzdělávací akce. Obtíže v elektronickém vzdělávání vidí v jeho individualistické formě, předpokladu počítačové gramotnosti, motivaci vzdělávaných osob k sebevzdělávání a nedostatečnou zpětnou vazbu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je možné provádět různorodými metodami a formami. Pro přehlednost zpracované problematiky věnuji dalším způsobům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců samostatnou kapitolu.

## **1.9 Další způsoby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců lze členit nejen podle používaných forem a metod vzdělávání a způsobu jejich využití, ale také je možné jej třídit podle dalších klíčů. V této kapitole zmiňuji systematizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podle Hroníka (2007, s. 127-131), Koubkových (2015, s. 254-258) tří oblasti formování pracovních schopností člověka a v neposlední řadě se zaměřím na plánování personálního rozvoje pracovníků plánováním pracovní kariéry a plánováním následnictví v pracovních funkcích. Tuto kapitolu do teoretických východisek vkládám, protože vnáší do teorie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců další hledisko, jak je možné na problematiku pohlížet z další možné perspektivy.

### **1.9.1 Systematizace vzdělávání a tři oblasti formování pracovních schopností**

Podnikové vzdělávání a rozvoj mají podle Hroníka (2007, s. 127) dva základní cíle, dvě základní funkce, kterými jsou rozvoj veškerých způsobilostí a zvýšení dlouhodobé i krátkodobé výkonnosti. K základním funkcím je možné rozpracovat ještě další funkce: orientační a adaptační, kvalifikační, integrační, motivační, specializační, inovační a změnová. Vzdělávání je možné systematizovat podle jeho obsahu na vzdělávání funkční, doplňkové funkční, manažerské, jazykové, IT školení, účelové a školení ze zákona. Všechny tyto oblasti je možné dále členit podle toho, zda probíhají na pracovišti nebo mimo pracoviště.

Hroník (tamtéž, s. 130-131) rozlišuje dále vzdělávání během orientace a adaptace a vzdělávání během outplacementu. Vzdělávání během orientace a adaptace trvá optimálně čtyři až šest měsíců a jeho účelem je seznámení zaměstnance s firmou, s chodem organizace, s pracovním zařazením, pracovními povinnostmi a úkoly. Vzdělávání během outplacementu je

určeno pro zaměstnance, kteří opouští organizaci. Cílem je zvýšit šance těchto pracovníků na pracovním trhu. Vzdělávání bývá zaměřené prakticky; na napsání profesního životopisu a vyhledání potenciálního zaměstnavatele, na rozvoj kompetencí rozhodujících pro uplatnění se na trhu práce.

Koubek (2015, s. 254-258) mimo popisovaných metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dělí oblast vzdělávání pracovníků na tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání; je zaměřená zejména na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost, formuluje základní a všeobecné znalosti a dovednosti
- oblast odborného vzdělávání (oblast formování kvalifikace nebo odborné profesní přípravy); jedná se o proces přípravy na povolání, kdy lze získat specificky orientované znalosti a dovednosti, zahrnuje základní přípravu na povolání, přeškolení, doškolení, prohlubování kvalifikace a rekvalifikaci
- oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace); orientace na širší znalosti a dovednosti, formuje osobnost jedince, je více orientován na kariéru a potenciál než na vykonávanou práci, pokud jej iniciuje podnik, pak se jedná o rozvoj pracovníků

### **1.9.2 Plánování personálního rozvoje pracovníků**

Plánování personálního rozvoje je podle Koubka a Šikýře (2015, s. 19, 2016, s. 87) úzce spjato s plánováním potřeby pracovníků a plánováním pokrytí potřeby pracovníků, kdy může organizace pokrývat tuto potřebu svými interními zdroji. Mezi plány personálního rozvoje patří plány pracovní kariéry i plány následnictví v pracovní funkci. Všechny tyto personální činnosti úzce souvisí s plány rozmisťování, odměňování, penzionování, propouštění a vzdělávání. Východiskem pro tyto aktivity jsou v obecném měřítku hodnocení pracovníků a výsledků jejich práce.

### Kariérový (rozvojový) plán

Kariéra je Váchalem a Pártlovou (2008, s. 65) popisovaná jako proces odehrávající se na časové ose. Počátek kariéry je okamžik nástupu zaměstnance do práce a obecným koncem je jeho odchod do důchodu. Pracovní kariéru představují povolání, která v životě zaměstnanec prošel a také získané pracovní zkušenosti, kterých během svých povolání nabyl. Kariéře je třeba v organizaci věnovat velkou pozornost, jelikož pracovní zařazení pracovníka přispívá k jeho identifikaci s podnikem. Podle Koubka (2015, s. 119) je plánování pracovní kariéry individualizovaný plán, který je zpracovaný pro konkrétního zaměstnance. Plánování pracovní kariéry se používá častěji u nedělnických profesí, například u vysoce kvalifikovaných specialistů anebo manažerů. V dobře řízených organizacích se plánování pracovní kariéry uplatňuje i u administrativních a manuálně pracujících zaměstnanců. Hroník (2007, s. 100-101) uvádí, že se při plánování kariéry provádí její design a nasměrování. Plánování kariéry má několik stupňů; příprava, rozvoj, vrchol, plateau a útlum. Základní metodou při plánování kariéry je rozvojový (kariérový) plán, jímž prochází kariérová dráha. Kariérová dráha může obsahovat jak plán nástupnictví, tak i plány zastupitelnosti. Důležitá je i existence plánu rotace, aby kariéra nebyla jedinou cestou jedním směrem. Podle Váchala a Pártlové (2008, s. 66) je kariéra řízená jako proces, ve kterém v organizaci probíhá výběr, hodnocení, orientace a rozvoj zaměstnanců tak, aby firma měla pro své budoucí potřeby dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou odpovídat očekávaným požadavkům. Koubek (2015, s. 120) dodává, že výsledkem plánování kariéry je plán kariéry (osobního rozvoje), který zahrnuje rozvojové aktivity, formální a neformální vzdělávání, osvojování zkušeností a znalostí, které slouží k tomu, aby pracovník mohl získat prestižnější, náročnější a lépe placenou práci. Součástí kariérového plánu jsou periodické a průběžné kontroly a hodnocení zaměstnance při plnění úkolů stanovených plánem.

### Plán následnictví v pracovních funkcích

Cílem plánování následnictví je podle Dvořákové (2007, s. 126) zjištění a rozvíjení pracovníků, kteří mají odpovídající potenciál pro obsazení klíčových pracovních míst. Jedná se o obsazování významných manažerských funkcí vlastními zaměstnanci, což znamená, že kariéra takovýchto pracovníků je systematicky formovaná, aby mohli obsadit pracovní místa, která se uvolní z různých důvodů, mezi něž například odchod do důchodu nebo rezignace. Armstrong a Taylor (2015, s. 330) zdůrazňují, že při plánování následnictví je nutné zodpovědět tři otázky: Existuje dostatečné množství potenciálních následníků? Jsou tyto pracovníci dostatečně kvalitní? Mají tyto zaměstnanci správné schopnosti pro budoucnost? Plánování následnictví vychází z různých informací, které podnik o pracovnících získává z plánování nabídky a poptávky práce, auditu talentů, hodnocení práce i rozvoje. V dnešní dynamické době je však formální plánování následnictví velice složité, jelikož nemusí být aktuální už v době, kdy se vytváří. Podniky tak využívají procesy rozvoje pracovníků a řízení talentů, přičemž je nutné si uvědomit, že většina talentů nebude na následnictví čekat věčně. Koubek (2015, s. 121) popisuje plány následnictví mající podobu řetězce anebo pyramidy. Plány řetězce slouží k pokrytí potřeby obsazení volného pracovního místa spíše v rámci organizačního útvaru podniku a mají pouze jednoho náhradníka na příslušnou funkci. Často se o nich mluví jako o osobních plánech následnictví, jelikož slouží jako plány personálního rozvoje uvedených v plánu následnictví. Plány následnictví typu pyramida slouží k pokrytí potřeby volné pracovní pozice v rámci celého podniku. Tyto plány obsahují všechny vedoucí pozice a u každé funkce mívají zpravidla tři náhradníky. Pořadí náhradníků se průběžně mění, podle jejich pracovních výsledků, přičemž jsou tyto zaměstnanci motivováni k seberozvoji i snaze vyniknout. Negativem však může být rivalita a neochota ke spolupráci, což může vést k pěstování

nezdravých vztahů. Hroník (2007, s. 103-104) doplňuje, že obvyklou součástí rozvojových plánů jsou plány následnictví, personálních rezerv a zastupitelnosti, které rozpracovávají pohyb v kariéře dvěma směry, a to získáním odbornosti anebo postup v hierarchii. Plán nástupnictví je dlouhodobějším konceptem, než je rozvojový plán, třebaže je jeho součástí. Plán nástupnictví má tři zásady; každý manažer má svého nástupce, počet vhodných nástupců jsou dva až tři, každý nástupce je připravován na skupinu pozic. V malých a středních organizacích není možné tyto zásady zcela dodržet, takže zde proces probíhá spontánněji.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou velmi rozsáhlou problematikou, kdy je možné na ni pohlížet různě. Oproti vzdělávání je plánování rozvoje spíše dlouhodobým individuálně zaměřeným personálním procesem. Avšak stejně jako vzdělávání, tak i plánovaný rozvoj zaměstnanců úzce souvisí s dalšími personálními činnostmi v organizaci.

### **1.10 Výzvy současné praxe ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**

Vzdělávací a rozvojové procesy jsou v posledních letech neustále měněny vlivem technologického pokroku, tudíž považují za správné věnovat poslední kapitole teoretických východisek právě současné praxi. Do této kapitoly jsou včleněny navíc ještě zcela neplánovaně informace o situaci ve vzdělávání v době koronavirové pandemie, se snahovou je uchopit tak aktuálně, jak to je bude možné.

Technologický pokrok v moderních dějinách lidstva podle Vetešky (2014, s. 259-262) ovlivňoval vzdělání i vzdělávání. Technologický pokrok je možné shledávat ve vynálezech, jakými byly knihtisk, psací stroj, film, zvukový záznam, rozhlas nebo televize. Velkým vývojovým technologickým skokem bylo v oblasti vzdělání a vzdělávání používání osobních počítačů, které byly

neustále zdokonalované v hardwaru i softwaru a postupně byly síťově propojované až do dnešní podoby internetové sítě, která je tvořena nejenom webem, ale například i e-mailem a dalšími technickými vymoženostmi jakou jsou třeba notebook, tablet nebo elektronická čtečka knih. Moderních technologií využívají různé knihovnické a vzdělávací systémy, jež tvoří součást „globální vzdělávací vesnice“. Moderní informační a počítačové technologie nelze přeceňovat, jelikož základ seriózních vědeckých informací lze stále nacházet zejména v tištěných knihách a časopisech, byť je řada institucí šíří i v elektronické podobě, jejíž výhodou je nejen rychlost šíření informací a vyhledávání, ale i nižší cena. Moderní informační a počítačové technologie změnily vzdělání a vzdělávání obecně a stejně tak se od začátku 21. století výrazně dotkly profesního vzdělávání. Informační a komunikační technologie vytváří nové trendy ve specifických metodách a formách podnikového vzdělávání. Jako trendové se jeví zejména webináře a videosemináře. Dalšími aktuálními nástroji a prostředky moderního firemního vzdělávání jsou e-konference, mikrokurzy, mikrolearning, mobile learning nebo zážitkové učení.

Kejhová doplňuje, že to co bývalo ve vzdělávání dříve novinkou, je nyní standardem. Ve vzdělávacích procesech se neustále vyvíjejí technologie i metody. Bylo by však chybou spojovat technologie jen s mladou generací, protože potřeba trendů ve vzdělání se týká všech, kteří studují proto, aby drželi krok s rychle měnícím se světem. Online prostředí nabízí webináře, semináře přes internet, nebo ve světě oblíbené Massive open on-line courses. Tyto kurzy jsou inspirací pro další vzdělávání dospělých. Přestože informační technika nenahradí živý mezilidský kontakt, může být velmi přínosná jako zprostředkovatel informací. Skutečnou inovací jsou integrované živé přednášky s interaktivními úkoly. Výhodou je, že online vzdělávání lze přerušit, vrátit nazpět nebo cokoliv v nich přeskočit.

Problematiku online vzdělávání ve formě e-learningu popisuje Zounek (2009, s. 30-39) jako způsob vzdělávání, s nímž se v posledním době setkáváme takřka všude. Jedná se o dynamicky se proměňující formu vzdělávání, která je široce a poměrně nepřehledně vymezená. E-learning je formou vzdělávání, která je umožněna a podporovaná prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Zcela jistě se nejedná o počítačový systém, který lze jednoduše koupit a zapojit do elektrické sítě s tím, že pak učení bude probíhat samo od sebe bez další podpory. Jedná se totiž o složitý a komplexní systém, jehož součástí jsou učící se lidé a vyučující, jež společně komunikují. E-learning je často chápán jako soubor nejnovějších informačních a komunikačních technologií, které jsou využívány ve vzdělávání (multimédia, počítače, virtuální třídy, webové stránky, rádio nebo televize). E-learning tedy obsahuje jak teorii a výzkum, tak jakýkoliv jiný reálný vzdělávací proces, který probíhá v souladu s etickými principy užívanými v informačních a komunikačních technologiích, jež pracují s daty v elektronické podobě. Způsob vzdělávání a dostupnost učebních materiálů jsou pak závislé na vzdělávacích cílech, obsahu a charakteru vzdělávacího prostředí, na potřebách a možnostech aktérů vzdělávacího procesu. Kromě samotného e-learningu Zounek popisuje (tamtéž, s. 39-44) blended learning. Ten představuje kombinaci e-learningu a tradiční formy výuky, tedy smíšené nebo propojené vzdělávání, někdy označované jako blended e-learning nebo hybridní vzdělávání. V blended learningu se spojuje prezenční forma výuky s e-learningem, jedná se tedy o integraci elektronických nástrojů a zdrojů do vyučování a učení, jehož cílem je plné využití informačních a komunikačních technologií v souladu s metodami a prostředky tradiční výuky. Charakteristika blended learningu je v jeho flexibilitě (z hlediska času, obsahu, vstupních podmínek, výuky a výukových zdrojů, zprostředkování obsahu a komunikace).



O současných trendech ve vzdělávání Hroník (2007, s. 116-126) tvrdí, že se v posledních několika letech stále zesiluje tlak na to, aby vzdělávání a rozvoj vedly prokazatelně ke zvýšení výkonnosti a validnímu měření efektivity, což se ale promítá do všech současných trendů. Mezi trendy, jež velmi ovlivnily chápání rozvoje lidských zdrojů, lze zcela jistě zařadit knowledge management, talent management nebo řízení podle kompetencí. Za hlavní trendy, které se vztahují k podnikovému vzdělávání, se řadí:

- přechod od kusovek k celostnímu přístupu s vlivem na on-the-job trénink (organizace plánuje komplexní rozvojové programy, pružně reaguje na změny, nepracuje s rozpočtem na vzdělávání, vzdělávání je zacíleno na řešení konkrétní problematiky)
- just-in-time ve vzdělávání (je opakem učení se do zásoby, organizace reaktivně využívá standardizované kurzy a zakázková řešení vzdělávání)
- standardizované kurzy (zaměřené na osvojení základních znalostí a dovedností, které limitují pracovní výkon, vytváří se tak standard vedoucí ke strategii minimální lafky, patří sem katalogové kurzy, standardizované řešení do zásoby nabízené v prezenční nebo e-learningové podobě)
- on-line nákup (nákup vzdělávání e-aukcí, která umožňuje snížit cenu a zvýšit kvalitu stanovenými kritérii pro danou vzdělávací akci)
- důraz na diferenciaci a zakázková řešení (diferenciace probíhá na úrovni hodnocení-odměňování-rozvoj, uplatňuje se jako motivační nástroj, kdy je vzdělávání spjato se strategií maximální lafky a zakázkovým řešením, nímž prochází 20-30% pracovníků organizace)

Hroník (tamtéž, s. 126) řadí v současné a blízké budoucnosti mezi aktuální a perspektivní témata vzdělávání rozvoj a trénink commitmentu, akční styly, change management, emotion management a rozvoj a trénink kreativních

přístupů. Tématika, kterou organizace pro vzdělávání preferují, se odvíjí od situace, v níž se firmy nachází. Ve vzdělávání pracovníků se mohou objevit ve formě zákaznického nebo standardizovaného řešení, stejně tak jako kusovky nebo v rámci celostního přístupu. Havelka (2019) spatřuje aktuální potřeby a trendy ve firemním vzdělávání ve větší spolupráci managementu s personálním oddělením, rozvoji kompetencí pro budoucí cíle firmy a rozvoji měkkých dovedností. Základní chybou v mnoha organizacích bývá nenaplňování firemních cílů z důvodu nedostatku plánování a angažovanosti vedení firem. Je totiž nezbytné, aby firemní kultura podporovala spolupráci managementu a personalistů při tvorbě hodnot a postojů, jež mohou zaměstnanci využít ke zvýšení výkonu a kompetencí. Firmy musejí vzdělávat klíčové zaměstnance k přebírání budoucích vůdčích rolí tím, že budou rozvíjet budoucí lídry a manažery tak, aby byli schopni strategicky budovat stabilní, agilní a v s dobou vyvíjející se týmy. V současné době je nezbytné rozvíjení měkkých dovedností, jako jsou emoční inteligence, týmová spolupráce, naslouchání, tvořivost, agilita nebo vyjednávání, jelikož se propast absence soft skills rozšiřuje s technologicky zdatnými, ale měkkými dovednostmi nepolíbenými zaměstnanci mladé generace Z, jež na trh práce vstupují s omezenými sociálními schopnostmi. Úspěch prosperující firmy podle Havelky (2020) netkví jen v zaměstnávání správných lidí, ale také v ochotě je dále vzdělávat. Organizace, jež investují do vzdělávání pracovníků, mají šanci držet krok s nejnovějšími trendy na trhu, přičemž se samy tyto firmy nadále vyvíjejí a rostou. Vedle tradičních metod výuky je možné využívat online formy vzdělávání na různých virtuálních platformách. Virtuální výukové prostředí, platforma, je online systém, který umožňuje přenos výuky, vzdělávacích materiálů i praktických cvičení přes internet. K online vzdělávání mimo jiné patří online školení a workshopy, programy distančního studia, audio přednášky a podcasty, e-learning a webináře, instruktážní videa a videokurzy, e-knihy, online

články a blogy. Mezi výhody virtuálního vzdělávání patří zejména snadné sledování průběhu vzdělávání pracovníků a jejich závěrečné hodnocení, úspora času, finanční úspora, flexibilita a globální dosah, jednotná koncepce a aktualizace informací. Mezi nevýhody naopak podle Havelky (2020a) patří pokles pozornosti a sebekázně pracovníků, nevyhovující styl učení, nepohodlí s technologiemi, malý zřetel na individuální potřeby účastníků vzdělávání, nižší aktuálnost informací u virtuálních kurzů probíhajících v reálném čase, absence osobního kontaktu a nižší míra interakce. Virtuální vzdělávání může být skvělým doplňkem tradičního učení, je-li zvoleno správné téma a odpovídající virtuální platforma.

### **1.10.1 Firemní vzdělávání v době koronavirové pandemie**

V současné době se svět nachází v problémech způsobených onemocněním COVID-19. World Health Organization (2020) toto onemocnění definuje jako onemocnění způsobené novým koronavirem zvaným SARS-Co-V2, o němž se tato organizace poprvé dozvěděla 31. prosince 2019 na základě zprávy z Číny. Zavadilová (2020) doplňuje, že koronavirová pandemie má na svědomí 1,2 milionu úmrtí a že se svět, počínaje Evropou, nachází uprostřed druhé vlny krize. Zdravotnická tragédie bude mít i ekonomický účet. Koronavirová krize má podle Dobeše (2020) ekonomické dopady ve všech směrech. Mezi nejsilnější dopady nemoci COVID-19 na pracovní trh patří ztráta jistot, potřeba moderních technologií, nové výzvy a důraz na nové dovednosti jakými jsou například schopnost rychle se přizpůsobovat, učit se novým věcem, ovládání technologií nebo kritické myšlení. Zatímco v době před nouzovým stavem byla práce z domu benefitem, během koronavirové karantény se stala nutností. Schopnost efektivní práce na dálku se stává jednou z dovedností budoucnosti, stejně jako schopnost efektivně řídit na dálku tým. Umění sebeorganizace se stává další dovedností budoucnosti, kterou pandemie odhalila. Lidé bývali zvyklí na přítomnost svého vedoucího

a jeho kontrolu, avšak nyní si musí v podmínkách práce z domova sami organizovat práci a soustředit úsilí tak, aby udrželi potřebnou motivaci k plnění pracovních úkolů.

Na celém světě jsou podle Smékalové (2020) rušeny konference, je omezeno cestování a mezilidský kontakt, čímž dochází i k omezování vzdělávání. V praxi se využívají různé druhy virtuální výuky, takže má e-learning konečně prostor plně se prosadit. K dispozici je dostatek nástrojů pro vzdálenou výuku, jelikož internet nabízí efektivní formy vzdělávání.

Mnoho firem přešlo ze dne na den podle Kazdové (2020) na práci na dálku, mění se svět vzdělávání a spolu s tím se rychleji prosazují trendy ve vzdělávání. Koronavirová krize přináší mnohé výzvy a také mnohé příležitosti. Digitalizace a online technologie se stávají každodenní realitou, která zaměstnancům poskytuje bezpečí při vzdělávání jinou než prezenční formou. Využívají se tak různé e-learningy nebo webináře, přičemž tematika je stejná jako před vypuknutím epidemie. Z prezenční formy do online podoby přechází například i jazykové vzdělávání ve firmách. Krize prověřuje nejenom zvládnutí nových technologií ze strany zaměstnanců, ale i schopnosti manažerů a vedoucích pracovníků řídit své týmy na dálku.

Koronavirová pandemie mění podle Moravce (2020) aktuální trendy řízení lidských zdrojů pro rok 2021 a to zejména z důvodu přesunu velké části pracovníků na home office a také kvůli zamrazení náborem nových zaměstnanců v mnoha firmách. Očekává se tak, že se mnoho podniků v příštím roce bude soustředit na zlepšení interní komunikace a spokojenost a rozvoj zaměstnanců než na nábor a přijímání nových zaměstnanců. Pro mnoho firem se tak stává existenciální nutností neustálý rozvoj pracovníků, jelikož jedině skrze vzdělávání lze dosáhnout připravenosti zaměstnanců na

to, co budoucnost přinese. Do vzdělávání však musí investovat nejen firmy, ale i samotní pracovníci, které jejich vlastní rozvoj stojí čas a energii. Firmy se nyní zaměřují nejenom na rozvíjení tvrdých dovedností, ale také učí pracovníky přijímat jednotnou firemní kulturu, pracovat v týmu a mluvit stejným jazykem. Další prioritou je školení plynoucí z nynější nestandardní pandemické situace jako je využívání online nástrojů a platforem, jak postupovat v případě výskytu onemocnění COVID-19 v týmu nebo jak přistupovat ke karanténě pracovníků.

LMC (2020) popisuje, proč je důležité neškrtnat investice do firemního vzdělávání v době krize, jelikož se v současné době hojně diskutuje, zda se má v nejisté době za firemní vzdělávání utrácet. Jedna skupina firem považuje vzdělávání i v době krize za pevnou součást fungování podniku. Oproti tomu, druhá skupina firem ve vzdělávání spatřuje hlavně zaměstnanecké benefity, tudíž tuto položku rozpočtu v době krize škrtná. Vzdělávání je však i v době krize nezbytné, protože pomáhá organizaci krizi překonat, přičemž se tak dobrý zaměstnavatel snaží pracovníkům pomoci s krizí se vyrovnat. Zároveň vzdělávání slouží jako prostředek k udržení loajality zaměstnanců, pomáhá jim držet krok s měnícím se prostředím a v neposlední řadě slouží jako motivace pro nově příchozí pracovníky.

### **1.11 Shrnutí teoretické části práce**

V první části diplomové práce byl stanovený jediný cíl, kterým bylo popsat problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak, aby bylo možné díky získaným teoretickým poznatkům v empirické části zpracovat výzkumný problém věnovaný vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v konkrétní firmě. Proto byla v první části diplomové práce postupně popisována dílčí témata vzdělávání a rozvoje tak, jak jsem v projektu diplomové práce plánovala, až na otázku firemního vzdělávání v době pandemie koronaviru. Tato část byla

oproti projektu diplomové práce přidána pro svoji aktuálnost a palčivost otázek současného firemního vzdělávání a rozvoje. Dalším důvodem je skutečnost, že se tomuto tématu ve výzkumu prováděném v organizaci ABC zcela jistě nevyhnu.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE

V této části diplomové práce popisují personální procesy v organizaci, jejíž název je anonymizovaný a pro účely diplomové práce o této organizaci hovořím jako o firmě „ABC“. Stejně jako je anonymizovaný název organizace, jsou anonymizované veškeré zdroje informací, se kterými v diplomové práci pracuji.

Část diplomové práce věnovaná případové studii objasňuje cíl diplomové práce, výzkumnou otázku, obsahuje část zabývající se metodologií a etikou výzkumu, technikami sběru a zpracování výzkumných dat. Dále se zde věnuji charakteristice organizace ABC, otázkám vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci a vzdělávání a rozvoje konkrétního zaměstnance na konkrétním pracovním místě. Závěrečné kapitoly této části diplomové práce obsahují shrnutí a diskuzi výzkumu provedenému ve firmě ABC.

### 2.1 Cíl diplomové práce a výzkumná otázka

Cílem diplomové práce je v teoretických východiscích dostatečně popsat tematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci tak, aby z informací získaných studiem odborných zdrojů bylo možné v empirické části popsat nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní organizaci se zaměřením se na vzdělávání a rozvoj konkrétního zaměstnance na konkrétním pracovním místě.

Výzkumným problémem jsou vzdělávací a rozvojové systémy zaměstnanců organizace ABC a vzdělávání a rozvoj jednoho vybraného pracovníka této firmy.

Z výzkumného problému plynou výzkumné otázky: Jak je nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci? Jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě?

## 2.2 Metodologie výzkumu

Tato kapitola diplomové práce popisuje použitou metodologii. Podle Hendla (2012, s. 32) se metodologie zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a výzkumných metod. Reichel (2009, s. 17) doplňuje, že se metodologie zabývá otázkami využití výzkumu ve vědách, je to nauka o metodách vědy.

Pro tuto diplomovou práci jsem zvolila kvalitativní výzkum. Pro kvalitativní přístup je podle Švaříčka a Šed'ové (2007, s. 26) charakteristické trojí vymezení. Jsou jimi výběr tématu, analýza a interpretace dat a v neposlední řadě závěry výzkumu. Hendl (2012, s. 48) kvalitativní výzkum definuje jako proces zkoumání sociálního nebo lidského problému, v němž výzkumník vytváří komplexní obraz, analyzuje různé texty, informuje o názorech účastníků výzkumu a výzkum provádí v přirozených podmínkách.

Designem kvalitativního výzkumu je případová studie, o které Yin (2003, s. 14) tvrdí, že je komplexní výzkumnou strategií zahrnující různé metody výzkumu, techniky sběru dat a jejich třídění. Miovský (2006, s. 94) o případové studii hovoří jako o základním a nejrozšířenějším typu výzkumu v rámci kvalitativního přístupu, kdy v centru pozornosti výzkumu stojí případ. Švaříček a Šed'ová (2007, s. 97) doplňují, že smyslem případové studie je velmi podrobné zkoumání a také porozumění jednomu nebo více případům, přičemž základem případového šetření je sběr dat, která se vztahují k případu daného výzkumu. Pro diplomovou práci jsem zvolila deskriptivní případovou studii, která má podle Hendla (2008, s. 108) podat komplexní popis případu. Walterová a Starý (2018, s. 84) doplňují, že v deskriptivní případové studii je důležité stanovit předem seznam základních témat a stanovisek, na která se výzkum zaměří tak, aby se nestal



bezbřehým. Z tohoto důvodu jsem cíle diplomové práce zúžila na stanovené výzkumné otázky.

### Technika sběru dat

Pro naplnění cílů diplomové práce a získání odpovědí na výzkumné otázky jsem jako techniky sběru dat zvolila analýzu dokumentů a rozhovor s expertem. Primární technikou sběru dat je analýza dokumentů, sekundární technikou expertní rozhovor, kterým jsou data získaná analýzou dokumentů doplněna. Hendl (2012, s. 204) tvrdí, že dokumenty mohou vytvářet jediný zdroj studie anebo je možné je doplnit o data získaná pozorováním nebo rozhovory. Za dokumenty označuje data (osobní a úřední dokumenty, archivní data, výstupy masových médií a virtuální data), jež vznikla v minulosti, nebyla pořízena výzkumníkem a zároveň byla vytvořena pro jiný účel, než je aktuální výzkum. Miovský (2006, s. 98) chápe analýzu dokumentů v kvalitativním výzkumu jako výzkumnou strategii, která je založená na již existujících materiálech. Výzkumník tedy nevytváří nové materiály, ale pracuje s materiálem, který už existuje.

Pro diplomovou práci jsem použila dokumenty organizace ABC, tedy úřední dokumenty v listinné podobě. Dále jsem využila virtuální data organizace ABC, která se nacházejí na internetu; jednalo se o internetové stránky organizace ABC, dokumenty uložené v elektronickém informačním systému firmy anebo veřejně dostupné dokumenty.

Rozhovor s expertem byl zvolen pro sběr a zpracování dat z toho důvodu, že měl odpovědět na problémy, které vznikaly při analýze dokumentů organizace ABC. Hendl (2012, s. 189) definuje rozhovor s expertem jako postup, jehož úkolem je zachytit a analyzovat obsah a organizaci znalostí člověka, jež je ve vybrané oblasti expertem a takto získané poznatky využít

pro další cíle. Rozhovor s expertem představuje uplatnění různých typů rozhovorů. Na úskalí expertního rozhovoru upozorňuje Flick (2009, s. 168), kdy jako problémy vnímá správné určení odborníka, časové omezení rozhovoru, vysokou úroveň odborných znalostí tazatele, správné kladení otázek, odmítnutí odpovědi nebo výhrady k nahrávání rozhovoru. Flick (2009, s. 165) zmiňuje, že Meuser a Nagel (2002) chápou rozhovor s expertem jako polostrukturovaný rozhovor. V diplomové práci je expertní rozhovor důležitým doplňkem k analýze dokumentů, jsou jim získány informace, které nelze jinak zjistit. Expertní rozhovor byl konstruovaný jako polostrukturovaný rozhovor, jež byl vedený s expertem, vedoucím pracovníkem odpovědným za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci ABC. Tento zaměstnanec je zcela kompetentní, obecně je považovaný za odborníka v problematice vzdělávání a rozvoje pracovníků. Má bohaté zkušenosti v tomto oboru a dobře zná prostředí organizace ABC, ve které se pohybuje několik let. Expertní polostrukturovaný rozhovor byl konstruovaný tak, aby splňoval kritéria, jež popisuje Mišovič (2019, s. 79-80). Jedná se tedy o rozhovor, který obsahuje připravené otázky směřující k identifikaci výzkumných témat pomocí příštích detailních odpovědí, přičemž je rozhovor flexibilní. Doplňující otázky slouží k získání informací, jež přispívají k lepšímu uchopení výzkumného problému.

Analýza dokumentů organizace ABC a rozhovor s expertem jsou zdroje informací, kterými naplňuji cíl diplomové práce a odpovídám na výzkumné otázky.

### Sběr a zpracování dat

Sběr výzkumných dat probíhal v období srpen až prosinec 2020. Data byla získávána analýzou dokumentů organizace ABC, které k analýze poskytl expert, v kombinaci s veřejně dostupnými dokumenty o firmě ABC. Veškeré

informace získané studiem dokumentů organizace ABC byly důkladně anonymizovány. Jak uvádí Flick (2009, s. 323), obsahová analýza je jedním z klasických postupů analýzy textového materiálu. Miovský (2006, s. 238) doplňuje, že výchozím bodem postupu obsahové analýzy je definice a identifikace vhodných dokumentů, následuje proces shromažďování údajů a jejich třídění. Při práci s dokumenty organizace byly vybrány pouze dokumenty, které se vztahují k problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Tyto dokumenty byly následně prostudovány tak, aby získaná data následně sloužila k popisu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC.

Expertní rozhovor vedený s vedoucím pracovníkem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci ABC byl zaznamenáván, dále potom přepisován a ve spolupráci s expertem kontrolován. Při přepisu byla dle dohody firemní data anonymizována. Postupováno bylo tak, jak uvádí Miovský (2006, s. 206-207), že při analýze získaných dat postupně dochází k plánovité a systematické redukci dat, kdy tato činnost podléhá kontrole, aby byly eliminovány systematické i nesystematické vlivy výzkumníka.

### Etika výzkumu

Jak uvádí Miovský (2006, s. 279-280), i u zdánlivě jednoduché výzkumné situace může vyvstat nejedna etická otázka. Mezi etické aspekty patří například důvěryhodnost výzkumníka, empatická neutralita nebo střet zájmů. Hendl (2012, s. 153-155) nahlíží na etiku výzkumu z hlediska zachování soukromí, informovaného souhlasu, emočního bezpečí, zatajení cílů a okolností výzkumu a reciprocitu.

Přestože se jedná o výzkum prováděný pro studijní účely, byl pro něj stanovený rámec etických pravidel. Samozřejmostí bylo přestavení se a seznámení zástupců organizace ABC s cílem výzkumu a výzkumnými otázkami. S výzkumem zástupci organizace ABC souhlasili, přijmuli

informovaný souhlas a byli z mé strany ubezpečeni, že veškerá firemní data budou anonymizovaná. Nakonec je potřeba zmínit i nastavení pravidel neohrožení zdraví, zejména v době, kdy výzkum probíhal z části v nouzovém stavu během pandemie koronaviru COVID-19, takže se některé výzkumné práce vykonávaly v nestandardních podmínkách.

### 2.3 Charakteristika organizace ABC

Organizace ABC je soukromá firma, která několikrát změnila právní formu, čímž díky transformacím došlo ke změnám její vnitřní struktury a také postavení jejích společníků. Firma ABC je podnikatelským subjektem, který se realizuje ve výstavbě bytových domů, občanských i průmyslových staveb. Stavební práce provádí nejenom na území naší republiky, ale i v rámci států Evropské unie. Organizace ABC má jasně definované poslání, které se dále promítá ve vizi organizace. Jsou to základní dokumenty, ve kterých organizace ABC jako podnik vyjadřuje důvod své existence a obraz své budoucnosti. Na tyto základní dokumenty navazuje pevně nastavená firemní strategie, která je dále rozpracovaná ve strategických cílech. Organizace ABC má tři stovky zaměstnanců, jejichž vzájemné vztahy určuje hierarchickým uspořádáním organizační struktura. Organizace vynakládá velké úsilí do budování a dodržování firemní kultury, kterou chápe jako základní stavební kámen strategie svého růstu a prosperity. Mezi zaměstnanci je udržované přátelské pracovní prostředí, ve kterém je možné podporovat kreativitu a talent pracovníků, jež vedou k naplňování firemních cílů (interní zdroj č. 1). Expert doplňuje (příloha č. 1), že: *„Organizační kultura je prostředkem personálního marketingu“*. Firemní kulturou tedy organizace ABC prezentuje sama sebe navenek. Vedení organizace má za to, že atraktivita firmy jako zaměstnavatele je umocňovaná rovněž společenskou odpovědností, podporou vzdělávání, rozvoje osobního a profesního růstu, jistotou zaměstnání, rovnováhou mezi pracovním a volným časem a systémem

odměn a benefitů. Mimo to, organizace ABC ve své podnikatelské praxi dbá na kvalitu a etiku (příloha č. 1). Expert dodává (příloha č. 1), že: „*Dobré jméno organizace ABC je postaveno na morálních zásadách a etických principech*“.

## **2.4 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC**

Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC navazuje podle experta (příloha č. 1) na jiné firemní strategické dokumenty. Organizace ABC usiluje o vytváření koncepce politiky podnikového vzdělávání, kterým zabezpečí rozvoj svých zaměstnanců tak, aby bylo možné naplňovat firemní cíle. Organizace ABC si uvědomuje důležitost vzdělávání a rozvoje svých pracovníků, které chápe nejenom jako konkurenční výhodu firmy, ale i jako nástroj udržení si zaměstnanců (interní zdroj č. 2). Expert tvrdí (příloha č. 1), že systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci zajišťuje zejména personální oddělení. Dle organizačního uspořádání podniku (interní zdroj č. 3) je personální útvar přímo podřízen řediteli organizace ABC. V čele personálního útvaru stojí vedoucí pracovník (vedoucí personálního útvaru). Personální útvar má celkem čtyři sekce; nábor, administrativu, vzdělávání a mzdovou účtárnu. Expert doplňuje (příloha č. 1), že personální činnost ve firmě vykonává tým specializovaných pracovníků. Hlavními cíli tohoto oddělení je efektivní řízení pracovníků organizace, tvorba atraktivní mzdové politiky, správa zaměstnaneckých benefitů a vzdělávací politika. V běžném provozu personální útvar vykonává koncepční, organizační, poradenskou, kontrolní nebo metodickou činnost, komunikuje napříč organizací i mimo ni. Vzdělávací a rozvojové procesy zaměstnanců probíhají v organizaci ABC dle interní směrnice věnované vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Za vzdělávací a rozvojové procesy odpovídá vedoucí personálního útvaru společně s vedoucími pracovníky jednotlivých organizačních středisek (interní zdroj č. 2). Expert (příloha č. 1) k cílům vzdělávací politiky organizace ABC uvádí:

*„Cílem je získávání, rozšiřování i prohlubování kvalifikace našich zaměstnanců natolik, aby byli schopni plnit firemní cíle“.* Vzdělávací a rozvojové procesy organizace ABC tedy chápe jako prostředky podporující růst celé firmy. Z tohoto důvodu organizace buduje ke svým zaměstnancům vztah a přistupuje ke všem svým pracovníkům s respektem. Přijímá v tomto směru opatření pro rovné zacházení, zákaz diskriminace a zachování rovných příležitostí. V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců přistupuje ke všem pracovníkům stejně; zaměstnanci mají v organizaci rovné šance a příležitosti ke vzdělávání a rozvoji (interní zdroj č. 4). Expert doplňuje (příloha č. 1), že podnik pracovníkům zajišťuje různé jazykové, odborné či profesní vzdělávání. Stejně tak je v organizaci podporováno prohlubování a zvyšování kvalifikace, jež jsou v souladu s potřebami podniku. Vzdělávací procesy jsou ve firmě nastavené bez ohledu na vzdělání, věk, pohlaví nebo další rozdílnosti, přestože je vzdělávání zaměstnanců limitováno rozpočtem a také kvalifikačními požadavky pracovních míst.

## **2.5 Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci ABC**

Systém podnikového vzdělávání v organizaci ABC je dle slov experta (příloha č. 1) provázaný s personálními činnostmi ve firmě. Na základě směrnice (interní zdroj č. 2) vychází vzdělávání zaměstnanců z identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb. Zjišťování vzdělávacích potřeb je prováděno prostřednictvím porovnávání kvalifikačních požadavků plynoucích z pracovní náplně zaměstnance, skutečně dosažené kvalifikace a předpokládaných budoucích úkolů, které mu budou svěřeny. Popis pracovního místa je zpracovaný a aktualizovaný personalistou a přímým nadřízeným vzdělávaného zaměstnance. Zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců se provádí vždy, když dochází k periodické revizi popisu pracovního místa, při změně popisu pracovního místa v důsledku změny

pracovní náplně, při změně pracovního zařazení zaměstnance v rámci personálního plánování a ročního hodnocení při hodnotícím pohovoru a rovněž při nástupu nového zaměstnance.

Na zjišťování vzdělávacích potřeb navazuje plánování vzdělávacích aktivit. Vnitřní směrnice (interní zdroj č. 2) stanovuje, že podklady pro sestavení plánu vzdělávacích potřeb zajišťuje personální útvar ve spolupráci s jednotlivými organizačními středisky. Podklady musí zahrnovat témata vzdělávacích aktivit a seznam zaměstnanců organizačních středisek. Personální útvar seznam vzdělávacích aktivit kontroluje a dále jej doplňuje o další periodické nebo povinné vzdělávání. Během vzdělávacího období, kterým je běžný rok, se v měsíčních revizích vzdělávací plány upravují a doplňují podle nově vzniklých vzdělávacích potřeb. Vzdělávací plány obsahují seznam vzdělávacích aktivit, předpokládané termíny plnění, seznam vzdělávaných zaměstnanců, plánované školitele a plánované náklady, které jsou nezbytné na realizaci vzdělávání. Vzdělávací plány tvořící vzdělávací plán celé organizace schvaluje ředitel organizace a vedoucí personálního útvaru.

Další fází vzdělávacího procesu je dle směrnice (interní zdroj č. 2) zajištění realizace a hodnocení vzdělávání. Tyto procesy naplňuje v podmínkách organizace ABC personální útvar, který zajišťuje externího nebo interního školitele, vhodně vybavené vzdělávací prostory a upřesňuje termín vzdělávání. Pracovníci organizačních středisek jsou informováni o vzdělávání s dostatečným předstihem písemně prostřednictvím elektronické pošty. Personální útvar vede dokumentaci o všech vzdělávacích aktivitách. Eviduje obsah školení, lektora, datum uskutečnění, prezenční listinu a certifikáty nebo osvědčení o absolvovaném vzdělávání. Personální útvar rovněž provádí periodickou revizi realizace vzdělávacího plánu a vyhodnocuje úspěšnost vzdělávacích akcí. Další aktivitou, kterou zajišťuje personální útvar je výběr lektora. Výběr lektora probíhá dle dodavatelských

nabídek konkurenčních vzdělávacích firem. Organizace ABC má nastavená pravidla hodnocení výběru lektora, mezi něž patří reference, cena, dodací lhůta a doklad o kvalifikaci lektora, přičemž je výběr lektora prováděný z minimálně tří konkurenčních nabídek. Vzdělávací cyklus je zakončený hodnocením vzdělávací akce. Úroveň vzdělávací akce hodnotí každý její účastník dotazníkem. Hodnotící dotazníky zpracovává personální útvar, který provede celkové hodnocení. Efektivnost a účinnost vzdělávací akce hodnotí vedoucí pracovník vzdělávaného zaměstnance nejpozději do čtyř měsíců ode dne jejího ukončení. Expert dodává (příloha č. 1), že hodnocení dodavatelů vzdělávání je prováděno na základě hodnotících kritérií, mezi které patří cena, dodržování termínů, kvalita spolupráce, hodnocení úrovně vzdělávání a hodnocení účinnosti vzdělávání. Výsledky těchto hodnocení slouží organizaci ABC pro další aktualizaci tvorbu vzdělávacích plánů. Hodnocení vzdělávání je přínosné zejména pro to, aby byla udržena vysoká kvalita vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace, jak po formální, tak i obsahové stránce. Hodnocení vzdělávání v předem nastavených měřitelných kritériích se rovněž promítá do ukazatelů, jakými jsou obrat, produktivita, kvalita nebo zisk firmy.

## **2.6 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC**

Expert k systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC uvádí (příloha č. 1): *„Firemní vzdělávání je úzce spjato s jinými personálními činnostmi. Systém je rámcově nastaven podle vnitřní směrnice týkající se vzdělávání a rozvoje“*. Dále expert doplňuje (tamtéž): *„Organizace využívá školení na pracovišti, mimo něj i online. Veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity jsou uvedeny ve směrnici“*.

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace ABC je definovaný interní směrníci. V tomto předpisu jsou vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníků členěny podle potřeb firmy na jednotlivé okruhy. Vzdělávacími



a rozvojovými okruhy jsou školení zaměstnanců na pracovním místě, zákonná školení, vstupní školení a školení na pracovišti, periodické školení, mimořádné školení, školení vedoucích pracovníků a odborné školení. Samostatným okruhem je plánování personálního rozvoje zaměstnanců (interní zdroj č. 2).

Protože je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace ABC poměrně obsáhlý, budu dále v diplomové práci popis vzdělávacích aktivit provádět podle členění na jednotlivé vzdělávací a rozvojové okruhy. Popis vzdělávacích a rozvojových aktivit organizace ABC provedu na základě informací získaných z vnitřní směrnice (interní zdroj č. 1). Takto zjištěné informace doplním o data, která získám expertním rozhovorem (příloha č. 1).

#### 1. Školení zaměstnanců na pracovním místě

Školení na pracovním místě se vztahuje na všechny zaměstnance organizace. Školení připravuje přímý nadřízený pracovník školeného zaměstnance a záznamy o školení eviduje a zpracovává personální útvar. Mezi tato školení patří zaškolení nových pracovníků a doškolení pracovníků. Zaškolení zaměstnanců na pracovním místě je prováděno za předpokladu, že se jedná o nového nebo přeřazeného zaměstnance anebo při zavedení nové technologie. Zaškolení probíhá podle plánu zaškolení a provádí jej vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba, kteří jsou považováni za zkušené pracovníky. Doškolení zaměstnanců je prováděno při změně pracovních postupů nebo používání nových výrobků, při seznámením se s nedostatky v rámci reklamace práce nebo neshod při práci a také jako jejich prevence. Doškolení zaměstnanců se provádí vždy, když je to žádoucí, v okamžiku zjištění vzdělávací potřeby. Doškolení provádí vedoucí pracovník nebo jím pověřená osoba. O doškolení se vede záznam, který eviduje a dále zpracovává

personální útvar. Expert doplňuje (příloha č. 1), že při zaškolování a doškolování zaměstnanců se osvědčilo používat metody, jako jsou instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce nebo pověření úkolem a mentoring. Tyto metody probíhají individuálně při výkonu práce, v rámci zácviku nového pracovníka nebo doškolování méně zkušeného pracovníka. Během těchto vzdělávacích metod provádí školitel průběžná hodnocení. Předností metod je individuální přístup, rychlost osvojení si práce a pracovního chování školeným pracovníkem a budování dobrých vztahů na pracovišti.

2. Zákonná školení. Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí, školení řidičů, školení první pomoci a školení zvláštní odborné způsobilosti

Organizace ABC školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí a první pomoci provádí při nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru a periodicky u stávajících pracovníků. Expert doplňuje (příloha č. 1): „Školení bezpečnosti práce je určené pro všechny pracovníky“. Toto školení dle slov experta (příloha č. 1) provádí externí lektor v prostorách organizace formou přednášky, přednášky s diskuzí nebo demonstrováním. Dále expert popisuje (příloha č. 1), že školení této problematiky se také provádí v případě potřeby, což může nastat při změně druhu práce anebo pracovního zařazení, při zavádění nových technologií nebo změně technologických postupů anebo v jiném případě, který má vliv na bezpečnost práce zaměstnanců. V praxi výkonu práce se jedná například o zaškolení na novém pracovním místě, seznámení s pracovištěm, s návodem na používání zařízení nebo technologie. Tato školení zaměstnanců probíhají na pracovišti a dle povahy je provádí vedoucí zaměstnanec nebo osoba způsobilá k proškolení formou

přednášky anebo demonstrováním. Školení řidičů referentů je dle vnitřní směrnice prováděno u těch zaměstnanců, kteří obsluhují při práci vozidla. Je prováděno u nově nastupujících zaměstnanců a periodicky u zaměstnanců stávajících. Expert doplňuje (příloha č. 1), že školení probíhá formou e-learningu, protože je to rychlá, pohodlná a levná forma školení. Posledním druhem školení je dle vnitřní směrnice školení zvláštní odborné způsobilosti, kterým organizace ABC zajišťuje proškolení zaměstnanců při obsluze vyhrazených technických zařízení, která mohou pracovníky ohrozit na životě a zdraví. Expert doplňuje (příloha č. 1), že se jedná zejména o školení pro vybrané pracovní profese, je prováděno na pracovišti i mimo něj a probíhá formou přednášky, přednášky s diskuzí nebo demonstrováním.

### 3. Vstupní školení a školení na pracovišti

Školení v organizaci ABC jsou dle vnitřní směrnice (interní zdroj č. 2) členěny na vstupní a na školení na pracovišti. Smyslem vstupního školení je seznámit nově nastupujícího pracovníka s předpisy organizace, jejími zásadami, strukturou a systémy. Školením musí projít každý nový pracovník bez ohledu na délku a typ pracovního vztahu. Expert (příloha č. 1) doplňuje, že toto školení probíhá v rámci orientace nového pracovníka, před nástupem na pracoviště. Školení provádí pověřený zaměstnanec dle předem vypracované osnovy školení. Výstupem školení je standardizovaný doklad, který vyhotoví pověřený zaměstnanec a dále je zpracuje personální útvar. Školení na pracovišti je na základě vnitřní směrnice koncipováno tak, aby nově příchozí pracovník získal potřebné vědomosti o pracovišti. Školení je určeno pro nové nebo přeřazené pracovníky a také pro zaměstnance jiných zaměstnavatelů, kteří budou na pracovišti plnit své pracovní úkoly. Expert doplňuje (příloha č. 1), že školení provádí vedoucí pracovník nebo jím pověřená osoba, která pořizuje o školení záznam ve formě

standardizovaného dokladu. Školení pracovníků probíhá před zahájením práce na pracovišti. Výstup ze školení dále zpracuje personální útvar. Účinnou metodou, která se používá při vstupním školení a školení na pracovišti je koučování, které pracovníky připravuje jak pro odborný, tak i sociální rozvoj.

#### 4. Periodické školení

Smyslem periodického školení je podle vnitřní směrnice (interní zdroj č. 2) udržovat vědomosti pracovníků. Periodická školení absolvují všichni pracovníci, kterých se to týká. Termíny periodického školení eviduje personální útvar. Školení provádí školitel dle zpracované osnovy, kde je obsah školení dále konkretizovaný. Expert doplňuje (příloha č. 1), že ze školení se pořizuje záznam obsahující prezenční listinu, kterou proškolení pracovníci potvrzují účast na školení. Stejně tak pracovníci potvrzují porozumění obsahu školení. Periodickým školením je typicky školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí nebo školení zvláštní odborné způsobilosti. Ve většině případů se jedná o školení na pracovišti. Co se týká školení řidičů, toto probíhá elektronicky, v individuálních termínech a výstupem je certifikát o úspěšném absolvování školení.

#### 5. Mimořádné školení

Organizace ABC mimořádným školením operativně reaguje na změny, které vyžadují vzdělávání zaměstnanců. Může se jednat o změny v legislativě nebo v poměrech organizace. Mimořádné školení se provádí, jestliže dojde například ke změně právních předpisů, porušení předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, při reklamaci, která by mohla ohrozit zákazníka (interní zdroj č. 2). Expert dodává (příloha č. 1): „Mimořádné školení je určené jen pro zaměstnance, kterých se to týká. Školí

*se v mimořádných termínech, kdy je školitelem vedoucí pracovník, externí lektor nebo pověřený zaměstnanec. Školí se na pracovišti i mimo něj.“* Výstupem ze školení je dle směrnice (interní zdroj č. 2) standardizovaný záznam, stejně jako například ze školení na pracovišti nebo vstupního školení.

#### 6. Školení vedoucích pracovníků

Školení vedoucích pracovníků se týká vedoucích zaměstnanců na jakémkoliv stupni řízení. Cílem je udržovat znalosti v oblastech, za které odpovídají a také znalosti v oblasti bezpečnosti ochrany zdraví při práci a požární ochrany (interní zdroj č. 2). Expert doplňuje (příloha č. 1), že se může jednat o periodické, odborné nebo mimořádné školení. Školení zajišťuje personální útvar, většinou se jedná o školení poptávané u externí dodavatelské organizace. O provedeném školení je pořizovaný standardizovaný záznam a proškolený zaměstnanec obdrží osvědčení o úspěšně absolvovaném školení, jehož kopie personální útvar zakládá do osobního spisu pracovníka. Školení vedoucích pracovníků probíhají na pracovišti, mimo pracoviště nebo elektronicky, a to buď skupinově nebo individuálně. Může se jednat například o různé přednášky, semináře, workshopy, webináře, konference, outdoorové aktivity, trainee programy nebo pracovní porady.

#### 7. Odborné školení

Odborné školení je podle vnitřní směrnice prováděno prostřednictvím zjištění vzdělávacích potřeb porovnáním kvalifikačních požadavků v popisu pracovní místa a skutečně získané kvalifikace. Porovnání provádí přímý nadřízený pracovník ve spolupráci s personálním útvarem. Expert doplňuje (příloha č. 1), že se jedná o personální činnosti, které se týkají zejména nových zaměstnanců nebo při

přemisťování pracovníků v rámci různých pracovních míst. Stejně tak se může vzdělávací potřeba zjistit při periodické revizi popisu pracovního místa nebo při ročním hodnotícím pohovoru. Odborné školení zajišťuje personální útvar dle vzdělávacího plánu anebo při vzniku vzdělávací potřeby. Může se jednat o hromadné nebo individuální vzdělávání mimo pracoviště nebo o formu on-line vzdělávání. Vzdělávání může mít například podobu semináře, workshopu.

Expert (příloha č. 1) k systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců doplňuje, že organizace ABC poskytuje svým pracovníkům širokou škálu vzdělávacích a rozvojových aktivit. Vzdělávání se týká jak nových, tak i stávajících pracovníků. Lze tedy konstatovat, že se jedná o vzdělávání zaměřené na orientaci a adaptaci nových pracovníků, udržování a zvyšování kvalifikace, rozvoj a motivaci stávajících pracovníků. Organizace se nijak zvlášť nespécializuje na vzdělávání pracovníků při jejich odchodu. Oproti tomu, organizace ABC se důsledně věnuje prevenci rizik zaměřením se na školení ze zákona, kam expert (příloha č. 1) řadí školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany a ochrany životního prostředí, školení řidičů, školení první pomoci a školení zvláštní odborné způsobilosti. Dalším okruhem vzdělávání, které je v organizaci ABC tradičně nastaveno, je odborné vzdělávání. Toto je zaměřené na profesní přípravu a rozvoj pracovníků, kdy se může jednat o prohlubování nebo získávání odbornosti dle popisu práce daného pracovního místa. Může se jednat jak o vzdělávání tvrdých, tak i měkkých kompetencí. Mimo vzdělávání v odborné profesní přípravě se může jednat také například o rozvoj v oblasti jazykové, informačních technologií, manažerské nebo měkkých dovedností. Pro vzdělávání zaměstnanců organizace ABC využívá jak standardizované kurzy, tak i kurzy zakázkového charakteru, které mohou probíhat na

pracovišti, mimo pracoviště nebo virtuálně. Ke vzdělávání organizace ABC využívá jak externí lektory, tak vlastní specialisty. Organizace ABC v rámci organizační kultury dbá na sdílení informací napříč firmou; proškolení zaměstnanci předávají nově získané informace dalším pracovníkům.

Jak je patrné z popisu firemního vzdělávání organizace ABC, vzdělávací a rozvojové procesy jsou propracovaným systémem. Organizace ABC podle dostupných informací vychází z identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, přičemž se zaměřuje jak na nové, tak i stávající pracovníky. Ve firemním vzdělávání je využívána široká paleta forem a metod a to s ohledem na další právě probíhající personální činnosti. Vzdělávací a rozvojové aktivity podniku jsou členěny na jednotlivé okruhy, jež odpovídají potřebám firmy. Lze konstatovat, že vzdělávání a rozvoj ve firmě ABC odpovídá teoreticky zjištěným poznatkům odborné literatury použité v první kapitole této diplomové práce.

## **2.7 Plánování personálního rozvoje pracovníků v organizaci ABC**

Organizace ABC o plánování personálního rozvoje pracovníků uvažuje ve vnitřním předpise (interní zdroj č. 2) mimo rámec okruhů běžných vzdělávacích a rozvojových aktivit. Z tohoto důvodu jsem plánování personálního rozvoje zařadila jako samostatnou podkapitolu.

Systém plánování osobního rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC je zachycen ve vnitřní směrnici (interní zdroj č. 2), včetně vzoru individuálního rozvojového plánu. Rozvojovým plánem organizace zajišťuje podporu rozvíjení potenciálu zaměstnance na kterémkoliv pracovním místě, přičemž se jedná o zaměstnance s vysokými profesními i osobnostními kvalitami. Díky svým kvalitám je zaměstnanec pro organizaci důležitý, protože je obtížně nahraditelný z hlediska svých vědomostí, schopností, znalostí,

praktických dovedností nebo sítí sociálních vazeb. Expert doplňuje (příloha č. 1), že organizace neustále pracuje na systému rozvoje pracovníků, jelikož si je vědoma, že by ztrátou takového zaměstnance přišla o konkurenční výhodu, jež díky tomuto pracovníku má. Dále vysvětluje, že za identifikaci takových pracovníků odpovídají zejména vedoucí zaměstnanci jednotlivých organizačních středisek. Vedoucí zaměstnanci s pracovníky pravidelně komunikují, zadávají pracovní úkoly, kontrolují jejich plnění, poskytují zpětnou vazbu a hodnotí jejich pracovní výkon, tudíž mají možnost nadaného pracovníka případně posunout v jeho pracovní kariéře dál. Podle vnitřní směrnice (interní zdroj č. 2) obsahuje individuální rozvojový plán konkretizaci identifikace rozvojových potřeb, plán dlouhodobých a krátkodobých cílů, identifikaci klíčových znalostí a dovedností, které chce organizace u pracovníka rozvíjet, konkretizaci forem a metod rozvoje, časový harmonogram, systém kontroly a hodnocení. Podle experta (příloha č. 1) je pro organizaci jako zaměstnavatele otázka rozvoje zaměstnanců zároveň i otázkou péče o pracovníky. Organizace věří, že personálním rozvojem své pracovníky dostatečně motivuje v pracovním výkonu a posiluje jejich spokojenost a loajalitu. Dále expert upřesňuje (příloha č. 1), že individuální rozvojový plán je určen pro všechny pracovníky v organizaci. Díky rozvojovým plánům je pak dále možné s vybranými zaměstnanci pracovat na jejich rotaci, zastupitelnosti, nástupnictví anebo kariéře. Organizace si těmito procesy zajišťuje dostatek kvalifikovaných pracovníků, které může posouvat na jiná než právě jejich pracovní místa.

## **2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci ABC v době koronavirové pandemie**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci ABC je koronavirovou pandemií postiženo stejně jako všechny jiné činnosti ve firmě. Všechno dění v organizaci ABC, tudíž i veškeré personální procesy, jsou řízeny podle



firemního krizového plánu, který zohledňuje jak dění v organizaci během nouzového stavu, tak i mimo něj. Krizovým plánem vedení organizace ABC nastavuje pro všechny pracovníky nová pravidla, kterými naplňuje dodržování vládních opatření. Nastavená firemní opatření musí pracovníci organizace povinně dodržovat, jsou s nimi seznamováni prostřednictvím informačního systému organizace. Dodržování nastavených opatření je kontrolováno vedoucími pracovníky jednotlivých organizačních středisek. Veřejnost, dodavatelé, odběratelé a další subjekty spolupracující s organizací ABC jsou o aktuálním dění v organizaci informováni prostřednictvím webových stránek nebo online komunikací (interní zdroj č. 5). Expert doplňuje (příloha č. 1), že smyslem krizového plánu je vzdělávání zaměstnanců a jejich ochrana. Pandemie se pro organizaci ABC stala novým rizikem. Byla provedena analýza, identifikace a hodnocení tohoto nového rizika a byla nastavena efektivní opatření, jimiž organizace chrání své zaměstnance. Opatřeními organizace nastavila konkrétní postupy, které musí zaměstnanci dodržovat. Dále organizace sestavila krizový štáb, jehož členové řeší vyvstálé problémy v souladu s předem stanovenými postupy a sledují informace potřebné pro další práci s riziky. Úkolem personálního útvaru a vedoucích pracovníků jednotlivých organizačních středisek je informování zaměstnanců o aktuálních krizových opatřeních. Další jejich společnou činností je aktivní vzdělávání zaměstnanců organizace ABC nejenom školením prevence proti šíření onemocnění.

Expert dále tvrdí (příloha č. 1), že vzdělávací a rozvojové aktivity v organizaci ABC byly přizpůsobeny aktuální situaci pandemického dění. Znamená to, že některé vzdělávací akce byly úplně zrušeny bez náhradního termínu, některé vzdělávání bylo omezeno anebo přesunuto z běžné prezenční formy do virtuální podoby. Online vzdělávání organizace ABC využívala již před pandemickými omezeními, avšak nikdy v takové míře jako nyní. Expert (příloha č. 1) očekává, že se organizace ABC bude nadále

intenzivně soustředit na vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvojové aktivity v takové míře, jak jen to bude možné a jak rozpočet na vzdělávání a rozvoj umožní.

## **2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě v organizaci ABC**

Tato část diplomové práce navazuje na teoretická východiska práce a rovněž navazuje na předchozí kapitolu, jejímž cílem bylo popsat problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podmínkách organizace ABC. Smyslem této kapitoly je naplnit výzkumnou otázku: Jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě? Pro naplnění výzkumné otázky využiji informace, které mi poskytne expert. Na základě jím poskytnutých informací popíši, jak probíhá vzdělávání a rozvoj na pracovním místě mzdové účetní. Nejprve krátce popíši, o jaké pracovní místo se jedná, kde je umístěno v organizační struktuře a jaký je popis daného pracovního místa. Potom se budu věnovat vzdělávacím a rozvojovým procesům mzdové účetní.

Expert (příloha č. 1) tvrdí, že pracovní místo mzdové účetní patří mezi klíčová pracovní místa organizace ABC. Toto pracovní místo je v organizační struktuře firmy umístěno v personálním útvaru. Personální útvar vede vedoucí personálního útvaru, který je přímým nadřízeným zaměstnancem mzdové účetní. Mzdová účetní vykonává svoji práci v malém týmu specialistů, tudíž organizace nepřetržitě pracuje na zastupitelnosti jednotlivých členů tohoto útvaru.

Mzdová účetní podle experta (příloha č. 1) svoji práci vykonává na tomto pracovním místě od ledna roku 2020. Pracovní pozice byla obsazena výběrovým řízením, v němž byly prověřeny kvalifikace, znalosti, dovednosti

a osobnostní charakteristiky uchazečů, aby bylo možné vybrat toho z nich, kdo bude pro organizaci skutečným přínosem a pro koho bude práce mzdové účetní naplňující natolik, že bude spokojeným a motivovaným pracovníkem k plnění své práce. Snahou bylo vybrat takového uchazeče, jehož osobnostní a profesní předpoklady budou co nejlépe odpovídat popisu a specifikaci pracovního místa.

### **2.9.1 Oblasti vzdělávání a rozvoje mzdové účetní**

Vzdělávací a rozvojové procesy na pracovním místě mzdové účetní zahrnují poměrně dost aktivit. Z tohoto důvodu se nejprve zaměřím na identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb a na plán vzdělávání. Následně se budu věnovat popisu jednotlivých oblastí vzdělávání a rozvoje tohoto zaměstnance. Postupovat budu opět v souladu s vnitřní směrnici (interní zdroj č. 2), vzdělávání a rozvoj rozdělím na jednotlivé okruhy tak, jak to má firma pro své potřeby nastavené ve vnitřním předpise.

#### A. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání

Výběrový proces na dané pracovní místo proběhl dle slov experta (příloha č. 1) již v roce 2019, takže do vzdělávacího plánu na rok 2020 mohly být zahrnuty vzdělávací aktivity pro nově nastupující mzdovou účetní. Během výběrového procesu byly ověřovány kvalifikace a znalosti nové zaměstnankyně, což společně s popisem a specifikací pracovního místa tvořilo rámec analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb a následně i plánu vzdělávání pro rok 2020. Plán vzdělávání pro mzdovou účetní sestavil přímý nadřízený pracovník. Zapracoval do něj různé druhy vzdělávacích aktivit, které jsou blíže popsány dále. Plán vzdělávání mzdové účetní je dílčí částí vzdělávacího plánu celého personálního úseku. Plán vzdělávání mzdové účetní pro rok 2020 je v běžném roce periodicky v měsíčních intervalech kontrolovaný a upravovaný podle nově vznikajících vzdělávacích potřeb.

Stejně tak je plán vzdělávání během roku podroben revizi realizace a je hodnocena úspěšnost vzdělávacích aktivit. Hodnocení probíhá formou dotazníku, který vyplní mzdová účetní jako vzdělávaný zaměstnanec. Celkové hodnocení vzdělávací akce provádí personální útvar. Efektivnost a účinnost vzdělávání, kterým mzdová účetní úspěšně prošla, hodnotí její přímý nadřízený pracovník. Tato hodnocení potom vstupují do měřitelných kritérií, jako jsou například kvalita a produktivita vykonávané práce mzdovou účetní. Každá vzdělávací akce, která se váže k pracovnímu místu mzdové účetní je evidovaná a zpracovaná personálním úsekem, stejně tak jsou na tomto pracovišti zakládány výstupy z jednotlivých vzdělávacích akcí, kterými jsou certifikáty nebo prezenční listiny. Organizace ABC dbá na to, aby byla udržena nastavená kvalita vzdělávání a rozvoje zaměstnance.

B. Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí, školení řidičů, školení první pomoci

Jak uvádí expert (příloha č. 1) stejně jako všichni nově nastupující zaměstnanci musí projít i mzdová účetní školením bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí a školení první pomoci. Tato školení provádí externí lektoři v prostorách firmy formou přednášek, které jsou doplněné o simulace, modelové situace nebo příběhy z praxe. Školení probíhala v den podpisu pracovní smlouvy, podle předem nastavené osnovy a účastníci se zapisovaly na prezenční listiny a svoji účast potvrdili podpisem. Školení řidičů mzdová účetní absolvovala rovněž, jelikož je aktivním řidičem, který má možnost používat při pracovních cestách firemní vozidlo. Jako řidič byla proškolená rovněž při nástupu do pracovního poměru. Školení řidičů referentů proběhlo online formou, e-learningem, a obsahovalo interaktivní výuku, závěrečný test a certifikát o absolvovaném kurzu.

### C. Vstupní školení a školení na pracovišti

Podle slov experta (příloha č. 1) se jedná o školení, která jsou součástí personálních činností orientace a adaptace zaměstnance na novém pracovním místě. Pracovník před nástupem obdrží tištěné materiály, které jsou součástí orientačního balíčku. Při nástupu do práce je pak důkladně proškolen na pracovišti. Cílem vstupního školení bylo poskytovat podporu mzdové účetní při seznamování se s vnitřním i vnějším prostředím organizace, její organizační kulturou, hierarchickým uspořádáním dle organizační struktury, sítí neformálních vazeb mezi pracovníky nebo například s vnitřními předpisy firmy. Školení v případě mzdové účetní provedl pracovník personálního úseku. Expert (příloha č. 1) uvádí: *„Školení na pracovišti je o seznámení se s místem výkonu práce“*. Mzdová účetní byla tedy jako nový zaměstnanec seznámena se svým pracovištěm, kde má plnit své pracovní úkoly. Seznámena byla se svým pracovním místem, samotnou prací, kterou bude vykonávat, s pracovními podmínkami, dělbou práce na oddělení, nadřízeným pracovníkem a nejbližšími kolegy. Expert dále ke školení mzdové účetní doplňuje (příloha č. 1): *„Aby se začlenila do týmu i neformálně, dostala přiděleného kouče. Tento jí pomohl v jejich začátcích, při prvních pracovních setkáních a úkolech“*. Úspěšnost vstupního školení a školení na pracovišti bylo ověřeno (příloha č. 1) podle nastaveného adaptačního plánu na konci zkušební doby hodnotícím pohovorem, který provedl vedoucí pracovník personálního útvaru. Hodnocené bylo například to, jak mzdová účetní jako nový zaměstnanec zvládla seznámení se s organizací, jejím systémem, procesy, pracovním kolektivem, pracovištěm, pracovním místem nebo firemní kulturou.

### D. Školení zaměstnance na pracovním místě

Expert (příloha č. 1) uvádí: *„Toto školení vedoucí personálního úseku koncipoval tak, aby byla mzdová účetní zaškolená k výkonu své práce. Její práce je*

charakterizovaná popisem a specifikací pracovní pozice. Stejně jako vstupní školení a školení na pracovišti, i toto školení tvoří rámec adaptačního plánu. Pro zaškolení byl zvolený mentoring, mentorem byl vedoucí útvaru.“ Vedoucí pracovník personálního útvaru a mzdová účetní se společně v úvodu zaškolení domluvil na podmínkách zaškolení. Seznámil ji podrobně s popisem a specifikací pracovního místa, s podmínkami výkonu práce a s očekáváním, jak by práce mzdové účetní měla vypadat. Na začátku zaškolení mzdová účetní úzce spolupracovala s odchozím pracovníkem z této pracovní pozice, kdy došlo k předání většiny informací potřebných pro řádný výkon práce mzdové účetní. V této fázi se nová mzdová účetní učila především asistováním při běžné práci od odcházejícího pracovníka. Zároveň byla pověřovaná dílčími pracovními úkoly a mimo to spolupracovala například s ostatními pracovníky personálního útvaru nebo vedoucími jednotlivých organizačních středisek. Aby mohla svoji práci vykonávat samostatně, byly jí přiděleny přístupové údaje do všech potřebných informačních systémů firmy. Také došlo k zaškolení ze strany dodavatele personálního a mzdového systému a informačního systému firmy. V polovině adaptačního období bylo podle adaptačního plánu provedeno hodnocení dosavadního průběhu zaškolení, kdy si při hodnotícím pohovoru vedoucí personálního úseku společně s nově nastupující mzdovou účetní vyjasnili dosavadní průběh zaškolení oproti očekávání a domluvili se na dalším postupu. Zaškolení po tomto hodnocení probíhalo dál tak, aby byla nová pracovnice schopná na svém pracovní místě vykonávat práci samostatné mzdové účetní. Na konci adaptačního období proběhl další hodnotící pohovor, který opět vedl vedoucí pracovník personálního úseku. Cílem pohovoru bylo zjistit, jak se na svém pracovním místě mzdová účetní zapracovala. Posouzeny byly očekávané a skutečně uplatňované pracovní znalosti a zkušenosti při výkonu její práce a dále třeba osobní nasazení, komunikativnost, schopnost pracovat v týmu i samostatně, adaptabilita nebo způsoby pracovního a sociální

chování. Výsledkem hodnotícího pohovoru bylo nastavení spolupráce po skončení zkušební doby pokračováním v pracovním poměru. V návaznosti na to došlo k nastavení nenárokových složek platu a poskytnutí dalších benefitů, které organizace ABC po zdárně ukončeném adaptačním období svým zaměstnancům poskytuje (příloha č. 1).

#### E. Odborné školení

Organizace ABC si dle experta (příloha č. 1) uvědomuje, že je nezbytné investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, kteří jsou mimo jiné nositelem konkurenční výhody firmy. Organizace ABC na vzdělávání a rozvoj vynakládá nemalé finanční prostředky. Na druhou stranu, pro pracovníky je firmou hrazené vzdělávání nepeněžním benefitem. Na základě vzdělávacího plánu využila mzdová účetní možnosti jazykového vzdělávání v anglickém jazyce. Jedná se o firemní školení na pracovišti, kdy jsou pracovníci rozdělení do skupin dle jazykové úrovně a pracovního zařazení. Jazykové vzdělávání je zajištěno externím lektorem a jeho četnost je jedenkrát týdně. Dále expert říká (příloha č. 1), že se mzdová účetní po zkušební době zapojila do školení informačních a komunikačních technologií. Konkrétně se jednalo o harmonizaci rozdílné úrovně znalostí v digitální bezpečnosti, efektivní využívání tabulek, disku a kalendáře Googlu anebo online komunikaci. Školení proběhlo v malé skupině pracovníků ve spolupráci s interním lektorem. Expert doplňuje (příloha č. 1), že přestože bylo podle kvality vykonávané práce zřejmé, že má mzdová účetní ve svém oboru zkušenosti, bylo nezbytné, aby se ve své profesi dále vzdělávala minimálně tak, jak se mění legislativa vztahující se k její práci. Ve smyslu očekávaných legislativních změn bylo ve vzdělávacím plánu pro rok 2020 zohledněno například školení změn ve výpočtu exekucí, změny v sociálním a nemocenském pojištění v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii koronaviru, nový způsob výpočtu dovolených nebo

změny ve výpočtu průměrného výdělku pro pracovněprávní účely. Tyto vzdělávací akce probíhaly ve většině případů mimo pracoviště nebo online formou s externími lektory.

#### F. Periodické školení

Mezi opakující se vzdělávací aktivity podle experta (příloha č. 1) patří školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního prostředí a školení první pomoci. Zaměstnanec na pracovním místě mzdové účetní je v této problematice školený jednou za dva roky, pokud nevystane mimořádná potřeba školení. Stejně je to v případě školení řidičů, avšak zde se zaměstnanec na pracovní pozici mzdové účetní školí jednou za rok.

#### G. Mimořádné školení

V organizaci ABC se podle slov experta (příloha č. 1) uskutečňuje mimořádné školení jako reakce na změny, v jejichž důsledku je nezbytné zaměstnance školit. Příkladem takového školení byla nutnost převedení některých pracovníků na výkon práce z domova z důvodu pandemie koronaviru COVID-19. Mzdová účetní patřila mezi pracovníky, kteří vykonávali svoji práci v kancelářích a doma střídavě. Prošla z tohoto důvodu online vzděláváním, kterým byla proškolená z hlediska pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na home office. Náplní školení bylo například bezpečnost výkonu práce, pracovní úraz nebo ergonomie pracovního místa při práci z domova. Školení provedl externí lektor. Oproti tomu, interním lektorem na pracovišti byla mzdová účetní proškolená o způsobu a podmínkách práce z domu, přičemž se jednalo o soubor interních firemních pravidel. Mezi zásady práce z domova patří například povinnost vykonávat práci v předem dohodnuté flexibilní pracovní době v pracovní oděvu, dodržování přestávek v práci, zajištění informační bezpečnosti při



práci v informačních systémech zaměstnavatele nebo komunikace prostřednictvím telefonických hovorů a videokonferencí.

#### H. Vzdělávání v době pandemie

Pandemie koronaviru COVID-19 změnila podle experta (příloha č. 1) i vzdělávání mzdové účetní. Odborné vzdělávání tradičně probíhalo mimo pracoviště externími lektory, v době pandemie muselo být přesunuto do virtuální podoby. Jako další bylo nezbytné proškolení například v online komunikaci a v bezpečnosti práce na dálku v informačních systémech organizace, jež se začaly hojně používat při výkonu práce z domova. Přestože je pandemie pro organizaci ABC i její pracovníky náročná, organizace i pracovníci se mnohému novému naučili.

#### I. Plánování personální rozvoje

Jak uvádí expert, (příloha č. 1) personální rozvoj mzdové účetní je individuálním plánem rozvoje zaměstnance. Rok 2020 byl pro mzdovou účetní velice náročný, jak z důvodu pandemických opatření a omezení, tak i proto že je novým zaměstnancem v organizace ABC. Mzdová účetní zvládla adaptační proces ve zkušební době velmi dobře a téměř po roce na své pracovní pozici se stala klíčovým pracovníkem týmu personálního útvaru. Během pracovního procesu je její práce a pracovní chování průběžně neformálně hodnoceno přímým nadřízeným pracovníkem. Formální hodnocení proběhlo hodnotícím pohovorem s dostatečným předstihem před skončením pracovního poměru na dobu určitou. Vedoucí personálního úseku a mzdová účetní se dohodli na prodloužení pracovní smlouvy, tudíž byl v rámci hodnotícího pohovoru nastaven individuální rozvojový plán. Expert upřesňuje (příloha č. 1), že rozvojový plán obsahuje všechny formální náležitosti dle interní směrnice. Cílem rozvoje mzdové účetní je další prohlubování kvalifikace v její profesi. Bude se jednat o několika denní

specializační vzdělávání ve mzdové praxi, které proběhne v roce 2021. Na základě aktuální pandemické situace bude toto vzdělávání pravděpodobně probíhat v online prostředí. Dalším rozvojovým cílem, který se týká jak mzdové účetní, tak dalších zaměstnanců personálního útvaru, je nastavení podmínek zastupitelnosti nejenom v době pandemie, o které již teď víme, že bude mít přesah do roku 2021. Přestože se jedná o zastupitelnost v rámci dílčích prací organizačního útvaru, je to pro zaměstnance motivace k rozšíření jejich kvalifikace. Nejedná se jenom o výhodu pro zaměstnance, jelikož pro organizaci je to samozřejmě cesta k získání jistoty a stability výkonu činností celého organizačního útvaru.

## **2.10 Interpretace zjištěných výsledků případové studie**

Druhá kapitola diplomové práce byla věnovaná kvalitativnímu výzkumu, jehož výzkumným designem byla deskriptivní případová studie. Cílem diplomové práce bylo v rámci případové studie popsat nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v prostředí organizace ABC se zaměřením se na vzdělávání a rozvoj konkrétního zaměstnance na konkrétním pracovním místě. Pro výzkumný problém byly stanovené výzkumné otázky: Jak je nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci? Jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě? Pro naplnění cílů diplomové práce a získání odpovědí na výzkumné otázky byly jako techniky sběru dat zvoleny analýza dokumentů a expertní rozhovor. Sběr a zpracování dat výzkumného problému probíhaly od srpna do prosince roku 2020. Po celou dobu výzkumu byla dodržována pro výzkum nastavená etická pravidla.

V této kapitole diplomové práce se podařilo naplnit výzkumné cíle a výzkumné otázky, přičemž lze shrnout, že vzdělávací a rozvojové procesy jsou v organizaci ABC nastaveny srovnatelně s teoretickými východisky uvedenými v první kapitole diplomové práce.

Organizace ABC má jasně definované firemní strategie a strategické cíle, kterým odpovídá i samotná organizační kultura, personální marketing a na ně navazující politika vzdělávání a rozvoje pracovníků. Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC je koncepcí podnikového vzdělávání, kterým firma zabezpečuje naplňování podnikových cílů, zajištění své konkurenceschopnosti a udržení si klíčových zaměstnanců. Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou v organizaci ABC řízené v souladu s interním předpisem, kterým firma nastavuje tyto procesy. Dle vnitřního předpisu za vzdělávací a rozvojové aktivity odpovídají vedoucí personálního útvaru společně vedoucími pracovníky jednotlivých organizačních středisek, avšak na procesech firemního vzdělávání se podílí mnoho zaměstnanců, kteří spolupracují v jednotlivých etapách vzdělávacích aktivit. Organizace ABC přistupuje ke vzdělávání a rozvoji svých pracovníků systematicky; podnikové vzdělávání je členěno do dílčích etap vzdělávacího procesu, přičemž je vzdělávání úzce spjato s jinými personálními činnostmi. Vzdělávání v organizaci vychází z identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, na něž navazují plánování, realizace a hodnocení vzdělávacích aktivit. Systém podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC je založený na mnoha metodách a formách. Ve firmě je využíváno vzdělávacích a rozvojových metod na pracovišti, mimo pracoviště i metod stojících na jejich pomezí. Obecně je možné konstatovat, že v organizaci ABC se o vzdělávacích procesech hovoří jako o školeních. Ve firmě ABC jsou v souladu s vnitřním předpisem a podle slov experta rozlišována školení zaměstnanců na pracovním místě, vstupní školení a školení na pracovišti, zákonná školení, kam spadá například školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo školení řidičů, periodická a mimořádná školení, školení vedoucích pracovníků a odborná školení. Jak je patrné z výčtu jednotlivých okruhů školení, organizace ABC poskytuje svým pracovníkům široké

spektrum vzdělávacích a rozvojových aktivit. Organizace ABC se tak zaměřuje jak na orientaci a adaptaci nových zaměstnanců, tak i na rozvoj a motivaci stávajících pracovníků. Co se týká odchozích zaměstnanců, organizace ABC se nikterak specializuje na vzdělávání zaměstnanců, kteří firmu opouští. V systému firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců organizace ABC dbá jak na zákonná školení zajišťující prevenci rizik, tak na rozvíjení tvrdých i měkkých kompetencí pracovníků například skrze jejich profesní, jazykový nebo manažerský rozvoj. Pro tyto činnosti firma ABC využívá jak externí lektory, tak vlastní specialisty, přičemž organizační kultura hojně podporuje vzájemné sdílení informací jako jeden ze způsobů firemního vzdělávání. Stejně jako je podnikové vzdělávání upraveno vnitřním předpisem, je touto interní normou upraven i plán personálního rozvoje zaměstnanců. Individuální rozvojové plány jsou v organizaci ABC určeny pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní místo, pokud tito mají vysoké profesní i osobnostní kvality. Organizace ABC rozvojovými činnostmi motivuje klíčové pracovníky ke spokojenosti a loajalitě, čímž eliminuje možnost jejich odchodu a tím i ztrátu vlastní konkurenční výhody. Mimo běžného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC byla během výzkumu věnována pozornost vzdělávání a rozvoji pracovníků v době koronavirové pandemie. Pandemická situace přinesla pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizace ABC jistá omezení. Organizace ABC řídila pandemická rizika krizovým plánem, kdy nastavená opatření některé vzdělávací a rozvojové činnosti zrušila, jiné omezila nebo přenesla do virtuálního prostředí. Během pandemie a krizových opatření byly pracovníci organizace školeni minimálně v prevenci rizik, ochraně svého zdraví a v problematice práce na dálku ze svých domovů.

Mimo popis vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC byl

výzkum zaměřený také na popis vzdělávání a rozvoje jednoho konkrétního pracovníka. Pro účely případové studie bylo vybráno pracovní místo mzdové účetní, kdy se jednalo o nového zaměstnance, který nastoupil do firmy v roce 2020. Pro toto pracovní místo byla provedena identifikace vzdělávacích potřeb a byl vypracovaný plán vzdělávání, z něhož následně vyplynula školení, kterými pracovnice prošla. Mzdová účetní absolvovala jako nový zaměstnanec vstupní školení, školení na pracovišti a zákonná školení. V roce 2020 prošla mimořádným školením, periodické školení se jí netýkalo. V době pandemie koronaviru se její vzdělávání změnilo zejména tak, že vzdělávací aktivity probíhaly online formou. Během prvního roku práce mzdové účetní byl nastavený individuální rozvojový plán. Rozvojový plán byl vypracovaný podle vnitřního předpisu a jeho cílem bylo zejména prohlubování profesní kvalifikace a další vzdělávání pro nastavení podmínek zastupitelnosti pracovníků personálního útvaru. Individuálním rozvojovým plánem mzdové účetní získá organizace ABC jistotu a stabilitu při výkonu činností personálního úseku a mzdová účetní jako klíčový pracovník bude dostatečně motivovaná k pracovnímu výkonu a loajalitě vůči firmě.

## **2.11 Diskuze**

V této kapitole diplomové práce se zabývám výhodami, přínosy a také limity své diplomové práce a výzkumu provedeného v organizaci ABC.

Problematicke vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se hojně věnuje nemálo odborníků. Při zpracování teoretických východisek diplomové práce jsem měla možnost nastudovat dostatek odborných zdrojů od různých autorů. Různorodost odborných zdrojů je skutečnou výhodou zpracování nejenom teoretické části diplomové práce. Stal se zároveň i mojí velikou jistotou pro výzkumnou práci v deskriptivní případové studii v podmínkách organizace

ABC. Důvodem tohoto mého tvrzení je skutečnost, že přestože se profesně profiluji do oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů v organizacích, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců prozatím nikdy netvořily nejdůležitější část mých pracovních aktivit.

Další výhodou, kterou jsem při psaní své diplomové práce měla, byla částečná znalost prostředí organizace ABC, ve které jsem měla možnost provádět výzkumnou činnost. Naopak, mezi nevýhody výzkumu řadím nutnost sebereflexe v rámci eliminace systematických a nesystematických vlivů při analýze získaných dat a udržení empatické neutrality, které zmiňuje jako problémy a obecné etické pravidlo Miovský (2006, s. 206-207, 280). Ke všem zjištěným informacím, které z výzkumu vplynuly, jsem se snažila v maximální možné míře zachovávat neutralitu; ke zjištěným údajům jsem přistupovala bez jakéhokoliv vlivu a hodnocení, protože jsou mi poměry v organizaci ABC známe. Proto když nyní zpětně hodnotím volbu designu výzkumu, jsem přesvědčená, že deskriptivní případová studie byla dobrou volbou.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak je nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC a jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě. Sběr výzkumných dat probíhal v organizaci ABC v období srpna až prosince 2020. Po celou dobu výzkumu platila v organizaci ABC různá krizová protipandemická opatření související s bojem proti onemocnění COVID-19. V době od října do prosince 2020 byla pandemická situace složitější, protože na celém území České republiky platil nouzový stav. Důsledky platnosti nouzového stavu i organizací nastavených opatření pro boj s onemocněním COVID-19 považuji za limit své diplomové práce, přestože se mi povedlo naplnit její cíle a odpovědět na výzkumné otázky. Část výzkumu byla provedena prezenčně v organizaci ABC při osobních setkáních se zástupcem firmy, s nímž byl

vedený expertní rozhovor a díky kterému bylo možné nahlížet do interních dokumentů podniku. Část výzkumu musela být provedená online komunikačními prostředky, a to pouze technikou expertního rozhovoru s nemožností nahlížet do některých interních dat firmy. Osobně chápu online prostředí jako moderní a pohodlný nástroj spolupráce a komunikace, avšak pokud se stalo jedinou možností pro výzkumnou práci, přinášelo jisté limity. Jsou jimi zejména problémy s rychlostí internetu nebo plnohodnotnost využívané platformy. Při nutnosti vypínat kameru nebo mikrofon při video hovoru jsem ztrácela dobrý dojem ze sociálního kontaktu s expertem, protože absence neverbální komunikace a řeči těla při rozhovoru vyvolávala pocit neúplnosti získávaných dat. Stejně tak jsem měla zdání neúplnosti získávaných dat při zjišťování informací o vzdělávání a rozvoji konkrétního zaměstnance, kdy nebylo možné online formou nahlížet do některých dokumentů, které by při prezenčním setkání poskytnuté mohly být. V tomto případě však bylo nezbytné respektovat firemní pravidla pro ochranu osobních údajů a dodržování informační bezpečnosti při kooperaci na dálku.

V závěru této kapitoly chci konstatovat, že i přes limity diplomové práce a prováděného výzkumu jsem se svou diplomovou prací jako celkem spokojená. Mezi hlavní přínosy diplomové práce řadím tu skutečnost, že zpracovávaná problematika podnikového vzdělávání a rozvoje organizaci ABC posloužila jako nástroj revize nastaveného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Výsledkem revize vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ABC bylo zjištění, že zavedený firemní systém odpovídá teoriím autorů odborných zdrojů. Ke stejnému závěru vedla i výzkumná zjištění; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci ABC probíhají tak, jak popisují odborné zdroje použité v teoretické části této diplomové práce.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo v teoretických východiscích dostatečně popsat téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci tak, aby na základě těchto informací bylo možné popsat v empirické části diplomové práce nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní organizaci se zaměřením se na proces vzdělávání a rozvoje jednoho konkrétního pracovníka na konkrétním pracovním místě. V teoretických východiscích práce jsem se věnovala celému spektru dané problematiky, přičemž jsem navíc oproti původnímu plánu přidala část, která je stále velmi aktuální a která pojednává o vzdělávání a rozvoji pracovníků v době pandemie koronaviru.

Cíle diplomové práce v její empirické části byly vymezeny výzkumnými otázkami: Jak je nastavený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní organizaci? Jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnance na konkrétním pracovním místě? Pro diplomovou práci byl zvolený kvalitativní výzkum, jehož výzkumným designem byla případová studie. Výzkumné otázky byly zdárně vyřešeny ve druhé části diplomové práce, přičemž se podařilo naplnit všechny stanovené cíle. Při výzkumu vyšlo najevo, že vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci ABC jsou propracovaným systémem, jež úzce souvisí s jinými personálními činnostmi. Stejně tak bylo zjištěno, že systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC koresponduje s teoreticky získanými poznatky z odborných zdrojů, které byly v diplomové práci použity.

Výsledkům diplomové práce a výzkumným zjištěním, stejně tak výhodám, limitům a přínosům této diplomové práce jsou věnované dvě části; interpretace zjištěných výsledků případové studie a diskuze.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AIVD ČR. (2018). *Rozhovor s Janem Mühlfeitem*. EPALE - Elektronická platforma pro vzdělávání dospělých v Evropě. [online]. [cit. 20. 09. 2020].

Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/resource-centre/content/rozhovor-s-janem-muhlfeitem>

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání* (13. vydání.). Grada Publishing.

Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.

Barták, J. (2008). *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2. rozš. vyd). Praha: Management Press.

Čičváková, M. (2018). *Více intelektu a méně svalů: požadavky na pracovní sílu*. EPALE - Elektronická platforma pro vzdělávání dospělých v Evropě. [online]. [cit. 20. 09. 2020]. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/resource-centre/content/vice-intelektu-mene-svalu-pozadavky-na-budouci-pracovni-silu>

Dobeš, M. (2020). *Jak koronavirus mění trh práce a dovednosti pro budoucnost*. [online]. [cit. 23. 12. 2020]. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/blog/jak-koronavirus-meni-trh-prace-dovednosti-pro-budoucnost>

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. (4th ed). London: SAGE.

Giddens, A. (1999). *Sociologie*. Praha: Argo.

Gigalová, V. (2015). *Dospělý jedinec v hypermoderní společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Gigalová, V. *Hypermoderní společnost*. In: *Youtube* [online]. 10. 10. 2016. [cit. 24. 09. 2020]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=Shaoza9G2gY&ab\\_channel=Akademick%C3%A1%C4%8Dtvrtodinka](https://www.youtube.com/watch?v=Shaoza9G2gY&ab_channel=Akademick%C3%A1%C4%8Dtvrtodinka)

Gregar, A. (2008). *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly* (2. vyd.). Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

Havelka, R. (2019). *Aktuální trendy v korporátním vzdělávání I*. [online]. [cit. 20. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-i-id-3701033>

Havelka, R. (2020). *Virtuální vzdělávání – Demagogie dnešní doby? (1/2)*. [online]. [cit. 21. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/virtualni-vzdelavani-demagogie-dnesni-doby-1-2-id-3923565>

Havelka, R. (2020a). *Virtuální vzdělávání – Demagogie dnešní doby? (2/2)*. [online]. [cit. 21. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/virtualni-vzdelavani-demagogie-dnesni-doby-2-2-id-3923566>

Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (3. vyd.). Praha: Portál.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Hroník, F. (2007a). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Praha: MotivPress.

Interní zdroj č. 1. ABC. (2020). *Výroční zpráva organizace ABC za rok 2019*.

Interní zdroj č. 2. ABC. (2018). *Vnitřní organizační předpis. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*.

Interní zdroj č. 3. ABC. (2019). *Vnitřní organizační předpis. Organizační uspořádání podniku*.

Interní zdroj č. 4. ABC. (2018a). *Vnitřní organizační předpis. Etický kodex organizace*.

Interní zdroj č. 5. ABC. (2020a). *Vnitřní organizační předpis. Krizový plán organizace*.

Jandourek, J. (2003). *Úvod do sociologie*. Praha: Portál.

Kazdová, A. (2020). *Koronavirus mění trendy ve foremním vzdělávání*. [online]. [cit. 23. 12. 2020]. Dostupné z: <https://archiv.press21.cz/retailnews/2020/5/html5/index.html?&pn=53&locale=CSY&archive=http://archiv.press21.cz/retailnews/rip.xml>

Kejhová, H. *Moderní technologie mění i podobu dalšího vzdělávání dospělých*. [online]. [cit. 15. 12. 2020]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/moderni-technologie-meni-i-podobu-dalsiho-vzdelavani>

Kevič, N. (2018). *Jsme připraveni na budoucí podobu práce?* Národní ústav pro vzdělávání. Pro vzdělávání. [online]. [cit. 20. 09. 2020]. Dostupné z: <http://provzdelavani.nuv.cz/clanky/ze-zahranici/jsme-pripraveni-na-budouci-podobu-prace>

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Praha: Management Press.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.

Lipovetsky, G., & Charles, S. (2013). *Hypermoderní doba: od požitku k úzkosti*. Praha: Prostor.

LMC. (2020). *4 pádné důvody, proč neškrtnat firemní vzdělávání ani v době krize*. [online]. [cit. 23. 12. 2020]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/4-padne-duvody-proc-neskrtnat-firemni-vzdelavani-ani-v-dobe-krize>

Moravec, M. (2020). Shaker: Jak v současné době nastavit systém vzdělávání a rozvoje pracovníků? [online]. [cit. 22. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/shaker-learning-development>

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.

Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon.

Mužík, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia.

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia.

Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. (2. vyd.). Grada.

Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.

Smékalová, M. (2020). *Vzdělávání v časech .... COVID19*. [online]. [cit. 23. 12. 2020]. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/blog/edukacja-w-czasach-zarazy>

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd). Praha: Grada.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Tetřevová, L. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada.

Urbancová, H. (2018). *Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích*. Práce a mzda. Rozvoj a vzdělávání. [online]. [cit. 23. 09. 2020]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>

Váchal, J., & Pártlová, P. (2008). *Personální management: (řízení lidských zdrojů)* (2. vyd). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

Veteška, J. (2014). *Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. vyd.). Grada.

Walterová, E., & Starý, K. (2018). Potenciál změny v realitě školy: Strategie případové studie. *Orbis Scholae*, 0(1), 77-97. [online]. [cit. 05. 11. 2020]. Dostupné z: [https://karolinum.cz/data/clanek/5274/OS\\_0\\_1\\_0077.pdf](https://karolinum.cz/data/clanek/5274/OS_0_1_0077.pdf)

World Health Organization. (2020). *What is COVID-19?* [online]. [cit. 23. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE.

Zavadilová, T. (2020). *Pandemická hora dluhů ovlivní českou i světovou ekonomiku*. [online]. [cit. 23. 12. 2020]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/komentare/zadluzeni-statu-kvuli-koronaviru-komentar\\_2011050630\\_zuj](https://www.irozhlas.cz/komentare/zadluzeni-statu-kvuli-koronaviru-komentar_2011050630_zuj)

Zounek, J. (2009). *E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti*. Brno: Masarykova univerzita.

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Formulář expertního rozhovoru

# PŘÍLOHA Č. 1

Formulář expertního rozhovoru

## 1. Proč je pro organizaci ABC tolik důležitá organizační kultura?

Organizační kultura je prostředkem personálního marketingu. Díky organizační kultuře má organizace možnost oslovit své okolí, může prezentovat svoji atraktivitu, jelikož ta je mimo jiné utvářena i podporou vzdělávání, podporou rozvoje pracovníků v osobní i profesní rovině, stabilitou firmy, její sociální odpovědnosti, systémem odměňování a benefitů, pojetím etiky a kvality. Dobré jméno organizace ABC je postaveno na morálních zásadách a etických principech.

## 2. Jak je v organizaci ABC nastaveno strategické řízení vzdělávání a rozvoje?

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi klíčové strategie organizace, přičemž navazují na jiné strategické dokumenty firmy. Organizaci jde o to, aby politikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců naplňovala organizační cíle. O procesy vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě se stará zejména personální oddělení, které tvoří tým specialistů. Cílem oddělení je efektivní řízení lidí ve firmě, atraktivní mzdová politika, správa benefitů pro pracovníky a také politika vzdělávání. Personální oddělení běžně vykonává metodickou, koncepční, organizační a poradenskou a také kontrolní činnost. Pracovníci oddělení běžně komunikují uvnitř organizace i navenek.

## 3. Co je cílem vzdělávací politiky organizace ABC?

Cílem je získávání, rozšiřování i prohlubování kvalifikace našich zaměstnanců natolik, aby byli schopni plnit firemní cíle. Pokud budou plněné cíle, je zřejmé, že pracovníci dosahují vysokých pracovních výsledků,



mají výkon, díky kterému roste celá firma. Chce-li organizace růst, musí k zaměstnancům přistupovat s respektem, zacházet s nimi rovně, musí se vyvarovat diskriminace a zachovávat rovné příležitosti, což obecně platí i v otázkách vzdělávání a rozvoje, ať už se jedná o odborné, jazykové, jiné profesní vzdělávání anebo podporu zvyšování a prohlubování kvalifikace, které souvisí s potřebami firmy. V otázkách vzdělávání firma nebere v potaz věk nebo pohlaví, popřípadě jiné rozdílnosti. Jediným limitem je rozpočet a pak také kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst.

#### 4. Jak je nastavený systém firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Firemní vzdělávání je úzce spjato s jinými personálními činnostmi. Systém je rámcově nastaven podle vnitřní směrnice týkající se vzdělávání a rozvoje. Celý vzdělávací proces má několik fází, jak směrnice popisuje. Velmi důležité je hodnocení procesu a také dodavatelů vzdělání. Dodavatele evaluujeme podle kritérií, mezi něž patří třeba cena, termíny, kvalita jejich spolupráce s firmou, úroveň vzdělávání a také jeho účinnost. Vše je důležité pro další vzdělávání a plány vzdělávání, protože firma chce udržovat nastavenou kvalitu vzdělávacích a rozvojových aktivit, jak formálně, tak i obsahově. Kvalitní vzdělávání se promítá do firemního obratu, kvality firmy, zisku i produktivity.

#### 5. Jaké metody a formy vzdělávání jsou v organizaci ABC běžné?

Organizace využívá školení na pracovišti, mimo něj i online. Veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity jsou uvedeny ve směrnici. Běžně školíme instruktáží při výkonu práce, rotací práce, asistováním, mentoringem, koučinkem anebo pověřením úkolem. Jsou to individuální metody, kterými se pracovníci zaškolují nebo doškolují. Školení provádí zkušený zaměstnanec, který předává své zkušenosti novým nebo méně zkušeným kolegům. Při zácviku školitel hodnotí práci a chování nováčka. Tyto metody

jsou rychlé s ohledem na osvojení si práce a pracovního chování. Nováček rychle poznává pracovní prostředí a může navazovat dobré vztahy na pracovišti, školení je individuální a je určeno jen pro něj.

6. Pro koho je určené školení bezpečnosti práce a další s ním související takzvaná zákonná školení? Jak školení probíhá?

Školení bezpečnosti práce je určené pro všechny pracovníky. Firma má externího lektora, ale školení probíhá ve firemních prostorách. Lektor školí přednáškou, popřípadě přednáškou s diskuzí nebo demonstrací.

7. Probíhají zákonná školení jen při nástupu do pracovního poměru?

Při vzniku pracovního poměru vždycky. Jinak dle potřeby, což je třeba změna výkonu nebo druhu práce, pracovního zařazení, pokud se zavádí nové technologie, nové technologické postupy, zkrátka kdykoliv je to potřeba z hlediska bezpečné práce. Zákonná školení se týkají i zaškolení na novém místě na pracovišti, kdy se nový pracovník seznamuje s chodem pracoviště, s návodem jak používat zařízení anebo technologie. Na pracovišti školí vedoucí pracovník, popřípadě osoba k tomu jinak způsobilá. Školí se přednáškou nebo demonstracím. Zákonná školení, například bezpečnost práce, se týkají vždy všech. Oproti tomu, třeba školení řidičů se týká jen těch lidí v organizaci, kteří řídí, provádíme je při nástupu do práce i periodicky, formou e-learningu. Je to levná, pohodlná a rychlá forma vzdělávání. Stejně tak jako školí pouze řidiči, kteří v rámci pracovních povinností řídí, týká se školení obsluhy vybraných technických zařízení jen dotčených zaměstnanců, kteří se školí přednáškou, přednáškou s diskuzí a demonstracím na pracovišti i mimo pracoviště.

8. Kdy a jak probíhá vstupní školení a školení na pracovišti?

Školení probíhají během orientace nového pracovníka, před nástupem na

pracoviště. Školí pověřeni pracovníci podle předem stanovené osnovy, kteří musí vypracovat směrnici určený doklad o školení. Tento doklad následně předávají k dalšímu zpracování na personální útvar. Cílem školení na pracovišti je, aby nový pracovník získal povědomí o svém novém pracovišti. Za nového pracovníka je považovaný pracovník úplně nový, popřípadě ten, kdo přechází na nové pracoviště v rámci firmy nebo externisti s výkonem práce na daném pracovišti. V rámci těchto školení se ve firmě osvědčil koučink, který je přípravou jak na odborný, tak i sociální rozvoj.

#### 9. Jak probíhají periodická školení?

Jak uvádí směrnice, periodicky se školí všichni zaměstnanci podle potřeby. Jako u jiného školení, i zde se pořizuje podle směrnice záznam o školení, jehož součástí je i prezenze pracovníků. Pracovníci také musí potvrdit, že školení rozuměli ve smyslu jeho obsahu. Periodicky se školí zákonná školení na pracovišti, až na online školení řidičů, které je individuální a výstupem je certifikát.

#### 10. Pro koho je určené mimořádné školení? Jak toto školení probíhá?

Mimořádné školení je určené jen pro zaměstnance, kterých se týká. Školí se v mimořádných termínech, kdy je školitelem vedoucí pracovník, externí lektor nebo pověřený zaměstnanec. Školí se na pracovišti i mimo něj. Výstupem je zase záznam podle směrnice.

#### 11. Jak probíhá školení vedoucích pracovníků?

Školení zajišťuje personální útvar, zejména u externích dodavatelů. Vedoucí se školí periodicky, odborně i mimořádně, na pracovišti, mimo něj, online formou, individuálně i skupinově. Školí se seminářem, přednáškou, webinářem, přednáškou, účastí na konferenci. Dále to jsou trainee programy, pracovní porady a outdoorové aktivity. Výstupem školení je certifikát, který

obdrží každý vedoucí, kopii musí ale odevzdat k založení na personální útvar k založení do spisu. O provedeném školení je opět podle směrnice pořízený záznam.

#### 12. Jak probíhá odborné školení?

Odborné školení je určené pro nové nebo přecházející pracovníky. Také se týká stávajících pracovníků v rámci periodického vzdělávání, když se mění pracovní náplň, popis pracovního místa nebo pokud potřeba vzejde z ročního hodnocení. Školení zajišťuje personální útvar jako hromadné nebo individuální vzdělávání, na pracovišti i mimo něj, popřípadě online, kdy se jedná o seminář nebo třeba workshop.

#### 13. Jaké další vzdělávací a rozvojové aktivity nabízíte pracovníkům organizace ABC?

Firma nabízí novým i stávajícím pracovníkům široké spektrum vzdělávání a rozvoje. Pracovníky vzděláváme během orientace a adaptace, zaměřujeme se na rozvoj a motivaci, snažíme se o udržování i zvyšování kvalifikace. Firma se o pracovníky stará v celé jejich profesní dráze, avšak nevzdělává je v rámci jejich odchodu z firmy. Důležitá jsou školení zaměřená na prevenci rizik, to jsou takzvaná zákonná školení. Neméně důležité je odborné vzdělávání profesní přípravy, získávání odbornosti nebo její prohlubování na pracovním místě dle jeho popisu. Firma se zaměřuje na vzdělávání tvrdých i měkkých kompetencí, rozvíjí své zaměstnance jazykově, manažersky nebo v oblasti informačních technologií. Rádi vzděláváme na pracovišti ve svých prostorách, mimo pracoviště i online. Stejně tak je dobrá variabilita využití externích nebo vlastních lektorů, neméně důležité je sdílení informací mezi pracovníky.

14. Proč organizace tolik dbá na personální rozvoj svých pracovníků a jakým způsobem vyhledává ty, kteří jsou talentovaní?

Jako firma musíme neustále pracovat na plánování systému rozvoje, který je zároveň formou péče o zaměstnance a zároveň i motivací k pracovním výkonům, posílením loajality a spokojenosti. Pokud organizace přijde o zaměstnance, který je pro ni důležitý, může ztratit konkurenční výhodu. Důležité zaměstnance identifikují v pracovních kolektivech vedoucí organizačních středisek. Jsou pracovníkům blízko, komunikují s nimi, pracují společně na zadaných úkolech, kontrolují je, dávají jim zpětné vazby. Stejně tak je mohou posouvat v rámci organizace v jejich kariéře, mohou pomáhat nastavit jejich individuální plán. Rozvojové plány jsou určeny pro všechny zaměstnance, se kterými je možné počítat při rotaci na pracovních místech, je možné je využít při zastupitelnosti, nástupnictví nebo kariéřním posunu. Je potřeba mít dostatek pracovníků, se kterými můžeme počítat na jiných než jen na jejich pracovních místech.

15. Jak probíhá vzdělávání v době koronavirové pandemie? Je vzdělávání nějakým způsobem omezeno?

Vzdělávání a rozvoj pracovníků se stejně jako všechny jiné procesy a činnosti řídí krizovým plánem firmy. Pandemie je nově identifikovaným rizikem, kdy je potřeba zaměstnance chránit a ve smyslu jejich ochrany je dále vzdělávat. Krizovým plánováním došlo k identifikaci, analýze a vyhodnocení rizik, čímž se pak mohla nastavit efektivní opatření k ochraně pracovníků. Opatření představují soubor pravidel a postupů, které je nutné dodržovat. Organizace také sestavila z vedoucích pracovníků a pracovníků personálního útvaru krizový štáb, který je odpovědný za sestavení opatření, jejich komunikaci napříč firmou a vzdělávání nejen v oblasti prevence šíření onemocnění. Celkově lze konstatovat, že vzdělávání a rozvoj firma přizpůsobuje tak, jak si aktuální opatření žádají. Znamená to, že některé

aktivity byly nadobro zrušeny, některé byly přesunuty do online prostředí, jiné byly jen omezeny. Je pravda, že zaměstnanci jsou na online vzdělávání zvyklí, protože je firma využívala už dříve, ale ne v takové míře jako nyní za doby pandemie.

16. Jak se bude podle Vás v podmínkách organizace ABC vyvíjet vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dále?

Očekává se, že firma bude vzdělávání a rozvoj intenzivně podporovat. Organizace se chce soustředit na vzdělávání a rozvoj tak, jak to jen bude možné a jak rozpočet firmy dovolí.

17. Jak lze popsat pracovní místo mzdové účetní?

Jedná se o pracovní místo, které je v rámci organizace dle organizačního řádu situováno v personálním útvaru. Vedoucím pracovníkem mzdové účetní je vedoucí tohoto útvaru. Pracovní místo je pro organizaci klíčovou pracovní pozicí. Organizačně spadá do malého pracovního týmu specialistů, proto se v tomto týmu neustále pracuje na zastupitelnosti.

18. Jak dlouho je mzdová účetní na tomto pracovním místě?

Pracovní místo je nově obsazeno od ledna roku 2020 nejvhodnější uchazečkou, která prošla výběrovým řízením. Výběrovým řízením byly hodnoceny znalosti, schopnosti, dovednosti, kvalifikace, osobní charakteristika. Cílem výběru bylo zvolit uchazeče, který bude pro firmu přínosný, bude jej práce bavit, naplňovat. Zkrátka jsme do týmu chtěli někoho motivovaného a spokojeného, ale takového, aby odpovídal popisu a specifikaci pracovní pozice.

19. Jakým způsobem bylo plánováno vzdělávání pro pracovní místo  
mzdové účetní?

Výběrový proces proběhl už v roce 2019, takže pro rok 2020 bylo jasné, jak bude vzdělávací plán vypadat. Protože se už výběrem ověřily kvalifikace a znalosti a bylo jasné, jak vypadají popis a specifikace pracovní pozice, byl stanovený rámec identifikace a analýzy potřeb pro toto vzdělávání a také jeho plánování. Plán vzdělávání sestavil vedoucí pracovník personálního útvaru, zahrnul do něj různé aktivity a začlenil jej do vzdělávacího plánu personálního oddělení. Plán byl jednou měsíčně kontrolovaný a upravený podle potřeb. Během běžného roku byl plán revidovaný a hodnocený co do efektivnosti vzdělávání. Na hodnocení se podílí dotazníkem sám vzdělávaný zaměstnanec společně s personálním útvarem, který hodnotí vzdělávací akci jako celek. Dále se na hodnocení podílí vedoucí pracovník, který se zajímá hlavně o účinnost a efektivnost vzdělávání. Tak jak stanoví směrnice, hodnocení se provádí podle měřitelných kritérií (kvalita, produktivita práce). Vzdělávání je evidované personálním úsekem. Toto oddělení zakládá výstupy vzdělávání, ať už jsou to certifikáty nebo prezenční listiny. Organizace chce zkrátka udržovat nastavenou kvalitu vzdělávání a rozvoje.

20. Jaká zákonná školení musí absolvovat mzdová účetní? Jak školení  
probíhalo?

Jako všichni nováčci, tak i mzdová účetní musí projít školeními, jež ukládají zákony nebo interní předpisy. Prošla tedy školením bezpečnosti práce, požární ochranou, ochranou životního prostředí a první pomoci. Obecně tato školení označujeme jako zákonná. Klasicky se zúčastnila školení v prostorách firmy, proškolil ji externista. Externista školí přednáškou, simulací, příběhy z praxe a modelovou situací. Tato vzdělávání probíhají první pracovní den, před podpisem pracovní smlouvy. Jak ukládá směrnice, pořizuje se zaměstnanci podepsaná prezenční listina a školí se dle osnovy. Školením

řidičů prošla rovněž, jedná se o aktivní řidičku, u níž se předpokládá řízení firemního auta na pracovních cestách. Školila se interaktivně online, v den podpisu smlouvy. Po školení obdržela v rámci závěrečného testu certifikát.

21. Jak vypadají v případě mzdové účetní vstupní školení a školení na pracovišti?

Jsou součástí orientace a adaptace, součástí orientačního balíčku. Orientační balíček je tištěná brožura, kterou obdrží pracovník před nástupem do práce. Na pracovišti byla zaškolená při nástupu do práce, respektive na pracoviště. Vstupní školení má poskytovat podporu při seznámení se s firmou uvnitř i navenek. Jedná se o obeznámení se s organizační kulturou, strukturou, neformálními vztahy nebo vnitřními normami. Školení v případě mzdové účetní provedl pracovník personálního úseku. Školení na pracovišti je o seznámení se s místem výkonu práce. Seznámila se s pracovním místem, prací, podmínkami práce, systémem a dělbou práce na oddělení, nadřízeným a kolegy. Aby se začlenila do týmu i neformálně, dostala přiděleného kouče. Tento ji pomohl v jejich začátcích, při prvních pracovních setkáních a úkolech. Podle adaptačního plánu bylo školení vyhodnoceno vedoucím útvaru. Hodnotil pohovorem zejména to, jak se seznámila s pracovním prostředím, kolektivem, kulturou, systémem nebo procesy.

22. Prošla mzdová účetní školením na pracovním místě? Jak probíhalo?

Toto školení vedoucí personálního úseku koncipoval tak, aby byla mzdová účetní zaškolená k výkonu své práce. Její práce je popsána popisem a specifikací pracovní pozice. Stejně jako vstupní školení a školení na pracovišti, i toto školení tvoří rámeček adaptačního plánu. Pro zaškolení byl zvolený mentoring, mentorem byl vedoucí útvaru. Společně si nastavili pravidla adaptace, vzájemná očekávání, seznámili se s popisem a specifikací pozice. Také se domluvili na podmínkách výkonu práce. Určitou výhodou



bylo, že nová mzdová účetní mohla zprvu spolupracovat s odchozí pracovníci z tohoto místa. Mohly si tak předat maximum informací vztahujících se nejen k práci a pracovním postupům, ale i k fungování personálního útvaru a organizace. Nejprve jí byla práce přidělována úkolem, také dost asistovala odchozí pracovníci. Postupně si ale přebírala kompetence tak, aby práci mohla konat sama. Samozřejmostí bylo seznámení se s vedoucími pracovníky, se kterými na svém pracovním místě musí komunikovat nebo přidělení potřebných přístupů do informačních systémů firmy. Velmi přínosné bylo zaškolení dodavatelem personálního a mzdového systému. Takto nová mzdová účetní fungovala zhruba do poloviny adaptačního období, kdy došlo k hodnocení dosavadní práce, kdy se při hodnotícím pohovoru s nadřízeným domluvili na dalších postupech, tedy na samostatném výkonu práce. Další hodnocení proběhlo na konci zkušební doby, tedy adaptačního období, jehož cílem bylo zjistit stav zapracování. Hodnocený byl pracovní výkon skutečný k výkonu očekávanému, stejným postupem se vyhodnotily znalosti, zkušenosti a pracovní chování jako je komunikace, spolupráce, samostatnost, sociální a pracovní chování nebo adaptabilita. Výstupem bylo nastavení spolupráce po ukončení adaptace pokračováním v práci, nastavení bonusů jako nenárokových složek mzdy, které firma nabízí.

### 23. Bylo mzdové účetní nabídnuto i odborné vzdělávání?

Organizace podporuje vzdělávání a rozvoj pracovníků, bere je jako budování konkurenční výhody a investuje do nich vysoké náklady. Vzdělávání hradí firma a pro pracovníky je to určitý benefit. Do vzdělávacího plánu mzdové účetní patřilo jazykové vzdělávání, školení v informačních a komunikačních technologiích a profesní školení. Kurzy angličtiny probíhají na pracovišti jednou týdně, zaměstnanci jsou dělení do skupin dle jazykové vybavenosti a pracovního zařazení. Školení počítačové gramotnosti bylo zaměřeno na

srovnání znalostí pracovníků a týkalo se nástrojů Google (kalendář, tabulky, disk), online komunikace a bezpečnosti práce v digitálním prostředí. Školení bylo interní, školil náš pracovník po malých skupinách lidí. Co se výkonu práce týká, tam se jednalo zejména o různé zákonné změny, jako byly třeba exekuce, nemocenské a sociální pojištění v pandemii, výpočty dovolených nebo průměrné výdělky. V tomto případě probíhalo vzdělávání virtuálně, mimo pracoviště a školili externisté.

24. Prošla mzdová účetní i periodickým nebo mimořádným vzděláním?

Periodická školení jsou obecně všechna zákonná, ať už je to například bezpečnost práce nebo školení řidičů. Mzdová účetní se školí jako řidič jednou za rok a v ostatních případech jednou za dva roky. V roce 2020 se jí to netýkalo. Oproti tomu, mimořádné školení bylo spojováno s riziky pandemie, kdy i mzdová účetní jako jiní zaměstnanci pracovali z domova. Mzdová účetní pracovala střídavě z domu a kanceláře. Pro práci z domu musela projít online zákonným školením. Školení připravil externí specialista a přednášel zejména o bezpečném výkonu práce z domu, prevenci úrazů nebo se věnoval ergonomii domácího pracoviště. Interně v této věci byla jako ostatní zaměstnanci proškolená i mzdová účetní. Jednalo se o školení firemních pravidel práce z domova, což je třeba zásada pružné pracovní doby a doby odpočinku a přestávek v práci, pracovního oděvu, informační bezpečnosti práce na dálku v interních systémech, komunikace online, telefonicky nebo videokonferencí.

25. Změnila pandemie nějakým způsobem vzdělávání mzdové účetní?

Nejen vzdělávání mzdové účetní, ale firemní vzdělávání našich pracovníků je jiné. V této době je maximum aktivit přesunuto do online formy. Nezbytné bylo připravit pracovníky pro výkon práce z domova, ať už to byla online komunikace nebo bezpečná práce na dálku ve firemních informačních

systémech. Je to sice náročné, ale jak firma, tak pracovníci se mnohému naučili.

26. Je mzdová účetní jako klíčový pracovník zahrnutá do plánů personálního rozvoje? Pokud ano, co je cílem?

Ano, jedná se i individuální rozvojový plán. Rok 2020 byl pro tuto novou pracovníci moc náročný, ať už z pohledu, že je ve firmě nová nebo že se musí vyrovnávat s opatřeními proti pandemii. Adaptaci zvládala s přehledem a stala se platným členem týmu úseku. Její práce i chování v práci je průběžně formálně i neformálně hodnocené vedoucím pracovníkem. Formální hodnocení proběhlo před koncem pracovní smlouvy, která byla na dobu určitou. Vedoucí hodnotil dostatečně brzy před ukončením pracovní smlouvy a dohodli se na dalším pokračování a také na nastavení rozvojového plánu, jehož cílem je prohlubování profese mzdové účetní. Mzdová účetní si pro rok 2021 vybrala sérii školení ve mzdové praxi. Toto specializační vzdělávání asi proběhne online formou. A další cíl je nastavený dle krizových opatření, kdy se jedná o zastupitelnost pracovníků personálního útvaru. Je to sice jen zastupitelnost dílčí, avšak každý pracovník se zase naučí něco nového, co běžně nedělá, a tak bude mít možnost k rozšíření své kvalifikace. Není to jen výhoda pro zaměstnance, ale i pro firmu, protože buduje jakousi jistotu stabilního organizačního útvaru.