

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Návrh projektu vzdělávací akce**

Bakalářská práce

Autor: **Ivana Budišová**

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Šedivý

2022

## Zadávací list

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ivana Budišová

Specializace v pedagogice

Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Návrh projektu vzdělávací akce

Název anglicky

Project suggestion of education event

---

### Cíle práce

Cílem práce je návrh vlastního školení, které bude zaměřené na adaptační den nového zaměstnance a má usnadnit jeho orientaci na novém pracovišti.

### Metodika

Teoretická část bude čerpat z odborné literatury a dostupných informačních zdrojů, zejména z okruhu vzdělávání dospělých, zaměstnaneckého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Praktická část se bude zaměřovat na vytvoření samotného školení, které vznikne za pomoci dotazníkového šetření.

**Doporučený rozsah práce**

Podle pravidel pro psaní BP.

**Klíčová slova**

adaptace, projekt, vzdělávání, školení, korporace, zaměstnanec

---

**Doporučené zdroje informací**

BARTÁK, J. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

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

DEPOO, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vydání první. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 stran. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8.

EVANGELU, J. E. – BOMMEL, F. V. – JUŘIČKA, O. *Efektivita vzdělávání : jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.

MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-503-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – IVP

**Vedoucí práce**

PhDr. Mgr. Jiří Šedivý

**Garantující pracoviště**

Katedra pedagogiky

---

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

**Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

**Ing. Karel Němejc, Ph.D.**

Pověřený ředitel

V Praze dne 22. 02. 2022

---

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Návrh projektu vzdělávací akce

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V Praze dne .....

.....  
(Ivana Budišová)

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych ráda poděkovala PhDr. Jiřímu Šedivému za odborné vedení mé práce a poskytnuté konzultace. Velké poděkování patří také mé rodině, bez které bych celé studium nemohla vůbec absolvovat.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývala návrhem projektu vzdělávací akce. Práce byla rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývala vzděláváním dospělých, vzděláváním zaměstnanců a jejich rozvojem, personalistikou, projektem, vzdělávací akcí a adaptací a čerpala z odborné literatury a dostupných informačních zdrojů. Praktická část navazovala na část teoretickou a představila samotný projekt vzdělávací akce. Rozhodla jsem se zaměřit ve svém návrhu vzdělávací akce konkrétněji na adaptační den nového zaměstnance, který má zaměstnanci usnadnit jeho nástup do zaměstnání a celkovou orientaci na novém pracovišti. Návrh projektu vzdělávací akce se snažil ukázat ideální den nového zaměstnance, kdy za pomoci dotazníkové šetření, předcházet chybám a nepříjemnostem, které respondenty potkaly během jejich prvních dnů v novém zaměstnání. Hlavním záměrem bylo navrhnout natolik přínosný adaptační den, který by vyhovoval většině nově nastupujících zaměstnanců. Měl by to být příjemný start pro zaměstnance a měl by mu usnadnit vstup do nové kapitoly jeho pracovního života. Zajistil by zaměstnavateli počáteční jistotu, že zaměstnanec nebude chtít odejít během zkušební doby.

## **Klíčová slova**

adaptace, projekt, vzdělávání, školení, korporace, zaměstnanec

## **Abstract**

The bachelor thesis dealt with the design of an educational event project. The work was divided into two parts. The theoretical part dealt with adult education, staff training and development, human resources, project, educational events and adaptations and drew on professional literature and available information sources. The practical part followed the theoretical part and introduced the project of the educational event. In my proposal of the training event, I decided to focus more specifically on the adaptation day of the new employee, which is to facilitate the employee's entry into employment and the overall orientation at the new workplace. The design of the training event tried to show the ideal day of the new employee, when with the help of a questionnaire survey, he prevented the mistakes and inconveniences that the respondents encountered during their first days in a new job. The main intention was to design such a beneficial adaptation day that would suit most new employees. It should be a pleasant start for the employee and make it easier for him to enter a new chapter of his working life, thus providing the employer with the initial certainty that the employee will not want to leave during the trial period.

## **Keywords**

adaptation, project, education, training, corporation, employee

## **OBSAH**

ÚVOD .....	10
1 Cíl a metodika .....	11
1.1 Cíl práce .....	11
1.2 Metodika .....	11
TEORETICKÁ ČÁST .....	12
2 Vzdělávání dospělých .....	12
2.1 Principy profesního vzdělávání dospělých.....	14
2.2 Didaktický proces.....	14
3 Vzdělávání zaměstnanců.....	17
3.1 Zaměstnanec.....	20
3.2 Korporace .....	21
3.3 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání .....	21
3.3.1 Poslání a vize firmy .....	22
3.3.2 Strategický rámec .....	22
3.3.3 Plánování a tvorba strategie firemního vzdělávání.....	23
3.4 Pracovní prostředí .....	25
4 Rozvoj zaměstnanců .....	27
5 Personalistika.....	29
5.1 Manažeři (vedoucí zaměstnanci).....	30
5.2 Personalisté .....	31
5.3 Outsourcing (poskytovatelé personálních služeb) .....	32
6 Projekt.....	33
7 Vzdělávací akce .....	35
7.1 Obsah vzdělávací akce .....	35



7.2	Cíl vzdělávací akce .....	37
8	Adaptace .....	39
8.1	Adaptace zaměstnanců .....	39
PRAKTICKÁ ČÁST .....		41
9	Návrh projektu vzdělávací akce.....	41
9.1	Cíl adaptačního dne.....	41
9.2	Obsah adaptačního dne a jeho časový harmonogram .....	41
9.3	Evaluaace adaptačního dne .....	46
10	Metoda výzkumu .....	48
10.1	Dotazník .....	48
10.2	Dotazníkové šetření.....	48
10.3	Pilotáž.....	49
10.4	Charakteristika cílové skupiny .....	49
10.5	Analýza dat z dotazníkového šetření.....	49
ZÁVĚR .....		64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		65
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		67
SEZNAM GRAFŮ .....		68
SEZNAM TABULEK .....		69
SEZNAM PŘÍLOH.....		70

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem návrhu vzdělávací akce a zaměřuje se konkrétně na adaptační den nového zaměstnance.

Zaměstnavatel v rámci nábory přijímá zaměstnance, který je již plně kompetentní k náplni práce, kterou má pro společnost vykonávat. V zájmu zaměstnavatele, je však tyto kompetence ještě více prohlubovat a snažit se si zaměstnance udržet. Přesto není neobvyklé, vystřídá-li zaměstnanec několik zaměstnavatelů během pár let.

Firmy kladou na své zaměstnance veliké nároky, ale stejné nároky očekává od zaměstnavatele i zaměstnanec. Proto je firemní vzdělávání aktuálně stále velmi řešené téma a často ho firmy v rámci výběrového řízení zmiňují jako jeden z benefitů.

První setkání se společností je v rámci výběrového řízení. Zaměstnanec nastupuje do společnosti, kterou si sám pro své zaměstnání vybral. Přesto je první dojem velmi důležitý a tím, jak společnost zaujme zaměstnance první dny je rozhodující. Proto jsou ve společnostech adaptační dny, které mají zaměstnance v jeho rozhodnutí - pro ni pracovat - utvrdit.

Téma bakalářské práce jsem si vybrala zejména z důvodu, že jsem sama během jednoho roku absolvovala dva adaptační dny u dvou zaměstnavatelů a také na základě zkušeností z praxe v rámci studia, která byla vykonávána na oddělení školitelů pro korporátní společnost. Mezi oběma mými absolvovanými dny byl diametrální rozdíl, ačkoliv obě společnosti mají počet zaměstnanců nad několik tisíc a příjem zaměstnanců pro ně není ničím novým a nestandardním.

Hlavním záměrem mé bakalářské práce bylo navrhnout natolik přínosný adaptační den, který by vyhovoval většině nově nastupujících zaměstnanců. Měl by být příjemným startem pro zaměstnance a usnadnit mu vstup do nové kapitoly jeho pracovního života. Měl by zajistit zaměstnavateli i větší počáteční jistotu, že zaměstnanec nebude chtít odejít ještě během zkušební doby.

# **1 Cíl a metodika**

## **1.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout vlastní školení, které bude zaměřené na adaptační den nového zaměstnance a měl by mu usnadnit jeho orientaci na novém pracovišti.

## **1.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část čerpala z odborné literatury a dostupných informačních zdrojů, zejména z okruhu vzdělávání dospělých, zaměstnaneckého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Praktická část se zaměřovala na vytvoření samotného školení, které vznikne za přispění dotazníkového šetření. Na základě výsledků a vlastní zkušenosti byl vytvořen adaptační den, který by měl být příjemným vstupem na nové pracoviště bez ohledu na pracovní pozici do nastupující společnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

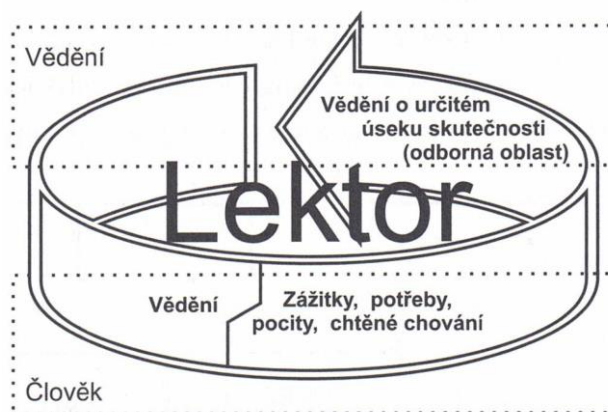
## 2 Vzdělávání dospělých

Mužík (2005, s.38) uvádí, že: „vzdělávání dospělých je zprostředkovatelem, integrujícím prvkem mezi dvěma systémy:

- systém „člověk“
- systém „vědění“ (poznatků v určitém odborném směru)“

Oba systémy tak do sebe přirozeně nezapadají, neboť jsou rozdílně strukturované. Úloha lektora ve vzdělávání dospělých tedy spočívá v tom, aby dokázal z obou systémů vytvořit propojenou soustavu. Musí tak znát zvláštnosti obou systémů. Zde se jedná zejména o znalosti osobnosti člověka a oblastí osobnosti, které lze rozvíjet prostřednictvím vzdělávání (potřeby, zájmy, postoje a schopnosti). Systém „vědění“ je tak nezbytné uspořádat takovým způsobem, aby mohl být pochopen a přijat (Mužík, 2005, s.38).

Obrázek č. 1: Systém člověk a systém vědění obecně



Zdroj: Mužík (2005, s. 38)

Vzdělávání dospělých je určitou formou organizovaného učení. Záměrně si osvojujeme nové, obvykle spojené s nějakými tematickými cíli a pravidly. Do života

si můžeme přinést vzorce chování a potenciál k výkonům buď skoro hotové – tedy zdědit je po našich evolučních předcích – nebo se jim můžeme v průběhu života naučit.

Učením si rozšiřujeme zděděné spektrum našeho chování a naše osobnost tak košatí. Učení nám pomáhá si vybírat ze stále mohutnější zásoby vzorců chování a my tak můžeme dobře reagovat na větší a větší množství životních situací. Stáváme se tak celkově úspěšnějšími při překonávání potíží a hrozeb.

*„Učením i vzděláváním se rozšiřuje potenciál člověka – vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje“* (Plamínek, 2014, s. 18).

Podle Bartáka (2015, s. 11) se dospělí účastníci z hlediska výchovy a vzdělávání liší od mládeže zejména:

- Věkem, úrovní vzdělání, druhem profese, životními zkušenostmi, dovednostmi, schopnostmi, vlastnostmi;
- růzností motivů ke studiu, vzdělávacími potřebami, životními postoji;
- odlišnostmi v rozvíjení poznávacích zájmů;
- množstvím volného času;
- zdravotním stavem.

„Termín pokrývá širokou oblast jednak edukačních procesů (učení dospělých osob a na ně zaměřené vyučování), jednak institucí, programů, způsobů řízení a podpůrných aktivit tvořících dohromady systém zabezpečující jiné než formální (tj. striktně na školský systém vázané) vzdělávání. Vzdělávání dospělých se historicky vyvinulo z různých forem lidové osvěty, jež měla kompenzovat nedostatek vzdělávacích příležitostí pro sociálně a ekonomicky nižší vrstvy populace. V současném stupni rozvoje civilizace sice osvěta (např. zdravotnická) nadále má své opodstatnění, avšak vzdělávání dospělých se realizuje v neobyčejně intenzivním rozvoji profesně orientovaného vzdělávání: *odborné vzdělávání* (počáteční a další), *programy podnikového vzdělávání*, školení za účelem zvýšení nebo prohloubení kvalifikace a rekvalifikace aj. Součástí vzdělávání dospělých jsou také způsoby neformálního vzdělávání, zejm. otevřené univerzity, univerzity třetího věku aj. Ve vzdělávání dospělých se uplatňuje distanční vzdělávání a korespondenční studium. Všechny země dnes věnují podpoře vzdělávání dospělých a výzkumu o něm velkou pozornost, jak se to odráží v četných dokumentech UNESCO, OECD aj. V ČR je nyní vzdělávání

dospělých rovněž na vzestupu, jak o tom svědčí data o účasti dospělých v dalším (odborném) vzdělávání spojeném se zaměstnáním“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2001. s. 300 a s.301).

Dáme-li podle Plamínka (2014, s.32) učení řád, svážeme-li jej řetězy pravidel a nutností, přirozeně ohrozíme užitečnost a získáme naději na efektivitu. Můžeme ztratit chtěnost a dychtivost živelného procesu učení, ale můžeme i získat, protože nahradíme metodu pokusů a omylů, občas střídaných úspěšnými objevy, úsilím, které míří směrem, o němž by měl být učitel přesvědčen, že je dobrý a správný. Dnešní vzdělávání hledá cestu k tomu, jak zachovat spontánnost náhodného učení a přidat cílevědomost umělého vzdělávacího procesu.

## **2.1 Principy profesního vzdělávání dospělých**

Barták (2015, s. 24) říká, že k efektivní výchově a vzdělávání dospělých přispívá dobrovolný a uvědomělý vztah ke vzdělávacímu procesu a k získávaným poznatkům.

*„Uplatňování didaktických principů umožňuje řídit, regulovat a usměrňovat vzdělávání dospělých tak, abychom dosáhli souladu mezi procesem řízeného vyučování a jeho psychosociálními zvláštnostmi ve všech hlavních etapách učení (tj. motivace, získávání vědomostí, aplikace, ověření, korektury a změny)“*, a to zejména:

- Utvářet optimální vzdělávací situace;
- respektovat a pozitivně zvláštnosti dospělého člověka;
- interakce mezi dospělým účastníkem a lektorem;
- navození partnerského vztahu;
- organizovat učební obsah;
- řídit vyučovací práce.

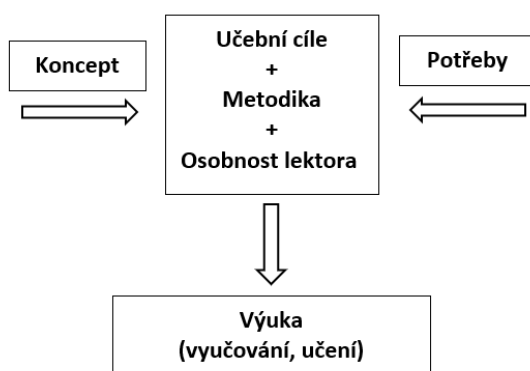
## **2.2 Didaktický proces**

Intelektuální novost učební látky je primárním motivem pro organizaci vzdělávání dospělých. Lektor vzbuzuje zájem o tuto látku prostřednictvím otázek, zkoumáním problémů a snaží se účastníka vést k sekundární spokojenosti, což je přehled o problematice, kompetence v oboru a správné jednání.

Doprovodným a trvalým jevem výuky dospělých musí být:

- jistota pocitu (že látku účastník zvládne),
- z komunikace lektora a účastníka musí vycházet pozitivní klima,
- u účastníka vede k pokroku v učení zážitek úspěchu.

Obrázek č. 2: Didaktický proces



Zdroj: Upraveno podle Mužíka (2005, s. 41)

V této souvislosti je didaktický proces přímo tvořen:

1. Konceptem vzdělávacích aktivit.
2. Vzdělávací potřebou, kdy potřeba roste tím více, čím dynamičtěji se okolí mění.
3. Učebními cíli, obsahem, formou, metodikou výuky a činností lektora.

Sladění, komponování a vzájemné propojení výše zmíněných složek didaktického procesu též vytvářejí předpoklad pro kvalitu didaktického procesu.

Na straně jedné jsou učební cíle a obsah výuky a na straně druhé jsou to formy, metody a osobnost lektora, kdy kvalita výuky je jejich průsečíkem.

Didaktický proces je ve vzdělávací praxi členěn na fáze, jež na sebe navazují:

- Prezentace učební látky - sem patří formulace učebních cílů, obsah vyučování, použití didaktických metod a forem;
- Reakce účastníků – toto je důležitá část didaktického procesu, neboť jsou účastníci vedeni k tomu, aby identifikovali vliv první fáze. Účastníci

neanalyzují jen učební látku, ale i své pocity, postoje, názory a vazbu na své zkušenosti, které mají doposud. Formou aktivity účastníků je: hlasování o řešení, hodnotí se fakta, sepisují reakce aj.

- Aplikace výsledků učení – opět je zde návaznost na předchozí fázi a výuka přechází do každodenní praxe účastníků. Často přichází tato fáze až po skončení výuky, a to tehdy, když účastník aplikuje poznatky na pracovišti nebo na svých kolezích. I z tohoto důvodu je v některých kurzech součástí didaktického procesu i stanovení, jak bude učební látka použita v praxi (Mužik, 2005, s. 41, 42 a 43).



### 3 Vzdělávání zaměstnanců

Bartoňková (2010, s. 12) říká, že firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“.

Tím, že velkou část svých životů trávíme na nějakém pracovišti, je zcela pochopitelné, že v takovém prostředí dochází k procesům učení. Po dlouhou dobu toto učení stálo v pozadí a nebylo tedy středem pozornosti psychologie a pedagogiky. Zájem o toto učení se však v posledních letech zvýšil natolik, že výzkum je tak rozsáhlý, že pokrývá oblast, která se označuje jako *učení na pracovišti* (workplace learning). Tato oblast teorie a výzkumu spjatá s andragogikou, psychologíí, teorií managementu a pedagogikou a je tedy multidisciplinární (Průcha, 2020, s. 173).

Vzdělávání zaměstnanců je určitým způsobem specifickou součástí vzdělávání dospělých a představuje tak průřezovou disciplínu, která má různé aspekty, a to pedagogické, sociologické, ekonomické, politické, psychologické, profesní, personální, právní, i etické a její plné pochopení vyžaduje systémový přístup (Barták, 2015, s. 11).

Zřejmě jediným skutečným aspektem je v současné době míra znalostí a dovedností zaměstnanců, která může od sebe odlišit firmy v jednom oboru a která může posílit jejich konkurenceschopnost. Už to dávno není movitý či nemovitý majetek, který je pro vnější prostředí firmy zárukou, že si „firma dobře stojí“ (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 7).

Podle Depoo (2017, s. 23) přináší vzdělávání a rozvoj zaměstnanců řadu pozitivních efektů, mezi něž patří např. inovace, konkurenceschopnost, rozvoj celé organizace, lepší vztahy se zájmovými skupinami, motivace zaměstnanců, neustálý vývoj, schopnost zvládat změny, nižší fluktuace zaměstnanců, atraktivita organizace pro kvalitní (znalostní či talentované) pracovníky na trhu práce, vyšší výkonnost, lepší vztahy a komunikace, vyšší zainteresovanost zaměstnanců na plnění cílů, úkolů a projektů v organizaci, tím i vyšší produktivita, což se promítá i do hodnot finančních ukazatelů, goodwill a hodnoty organizace.

Platí, že čím větší je firma, tím je její přístup k rozvoji zaměstnanců systematictější a plánovitější. Aby mohla velká společnost mít funkční procesy a dokázala zkoordinovat

stovky zaměstnanců, musí mít plány, tedy i rozvojové plány, stejně jako kontrolní mechanismy a musí oboje skutečně využívat. Personalisté, jejichž náplní práce je zajišťovat vzdělávání zaměstnanců, získávají na začátku roku vyčleněné finance pro realizaci školení. Musí společnosti zdůvodnit čerpání těchto investic a přesvědčit ji o potřebnosti a zejména o jejich návratnosti (Evangelu, Bommel, Juřička, 2013, s. 8).

Podle Koubka (2011, s. 106) se v posledních letech stalo vzdělávání zaměstnanců ve vyspělých zemích jednou z nejdůležitějších personálních činností. Požadavek na flexibilitu a připravenost na změny, rychlý rozvoj techniky a technologie, rozvoj metod řízení a mnohé další, to vše klade důraz na přizpůsobivost. Důraz na proces a neustálé prohlubování a rozšiřování pracovních schopností pracovníků. Obzvláště velké podniky vytvářejí zvláštní útvary pro vzdělávání zaměstnanců a zřizují i podniková vzdělávací zařízení.

Podle Průchy (2020, s. 173) dochází k učení na pracovišti zejména ve dvou formách:

- Učení v rámci odborného organizovaného vzdělávání v podniku – označované jako firemní vzdělávání. To může být realizováno jako odborné školení, zaškolování, kurzy, přednášky aj.;
- nebo jako neorganizované, spontánní mezi spolupracovníky. Když učí starší zaměstnanec mladšího (mezigenerační) nebo učení zaměstnanců od pracovníků ve vedoucích pozicích.

Jak uvádí Beneš (2008, s. 121) nabídka dalšího vzdělávání závisí i na velikosti podniku a jeho oborové příslušnosti.

Podle jeho slov se musí u vzdělávání zaměstnanců rozlišovat:

- Vzdělávání vrcholového managementu. Zde jde spíše než o zprostředkování odborných kompetencí o rozvoj vlastností a schopností jako je kreativita, strategické myšlení, zvládání konfliktů a stresů, managementu času a komunikačních dovedností. Tomu mají odpovídat i metody.
- Vzdělávání nižšího a středního managementu a personálu (techniků, pracovníků prodeje, distribuce, marketingu, plánování, finanční oddělení aj.). Zde se jedná především o zprostředkování odborných kompetencí nebo určité praxe. Vzdělávání zde probíhá většinou formou krátkodobých školení či kurzů.

- Vzdělávání řadových zaměstnanců. Zprostředkování kvalifikace za účelem přizpůsobení se změnám v obsahu náplně práce nebo při zvýšení určité kvalifikace. Zde se může jednat i o kvalifikace, které nemají konkrétní vztah k náplni práce a jde zde o techniky uvolnění a zvládnutí stresu, rozvoj týmovosti. Formou zde převládají školení, zaškolení a tréninky.
- Vzdělávání zaměstnanců v rámci např. talent managementu – většinou pro absolventy vysokých škol, kteří mají zacíleno do budoucna na vedoucí pozice.
- Nabídka, která je určena všem zaměstnancům, např. jazykové kurzy.

Systematické vzdělávání probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování. Zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak stále zlepšuje (Bartoňková, 2010, s. 110).

Vzdělávání zaměstnanců vychází ze zásad firemní politiky každé firmy.

V rámci spojení mají zaměstnavatel a zaměstnanec vytvářet vztah, který je založený na tom, jak si mohou vzájemně přidat hodnotu. Zaměstnavatelé by podle nich měli říkat svým zaměstnancům: „Pomozte nám zvýšit hodnotu naší společnosti a my zvýšíme hodnotu vaši.“ Zaměstnanci by měli naopak říkat svým šéfům: „Pomozte mi abych rostl a dobře se mi dařilo, a já pomohu k růstu a prosperitě této společnosti“ (Hoffman, Casnocha, Yeh, 2016, s.17).

Podle Zormanové (2017, s.38) představuje firemní vzdělávání aktivity, které napomáhají vytvořit produktivní pracovní prostředí, jež podněcuje zaměstnance k rozvoji v oboru, specializaci, a to včetně účasti na vzdělávání.

Ve stručnosti obvykle v organizaci zahrnuje odborné vzdělávání zaměstnanců:

- zaškolování – adaptace, orientace ve firmě;
- doškolování – prohlubování kvalifikace;
- přeškolování – rekvalifikace;
- rozvoj – rozšiřování kvalifikace (Šikýř, 2016, s.138 a s. 139).

### 3.1 Zaměstnanec

*„Zaměstnanec je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele. Pro účely různých zákonů se často pojem zaměstnance rozšiřuje (např. společníci a jednatelé společnosti s ručením omezeným vzhledem k sociálnímu a zdravotnímu pojištění nebo dani z příjmů). Často se používá i starší výraz "pracovník" (Slovníček pojmů, 2022, online).*

Zaměstnancem může být pouze fyzická osoba.

„Zaměstnanec (§ 106 zákoníku práce) má právo a povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření.

Zaměstnanec má **právo**:

- na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stejně jako na informace o rizicích jeho práce a opatřeních na ochranu před jejich působením;
- odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví, popřípadě život nebo zdraví jiných fyzických osob; takové odmítnutí není možné posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance.

Zaměstnanec je **povinen**:

- dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci;
- účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem a zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně ověření svých znalostí;
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl řádně seznámen, a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele;
- dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu;

- nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci;
- oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by bezprostředně a závažným způsobem mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců při práci;
- oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí, a pracovní úraz jiného zaměstnance, popřípadě úraz jiné fyzické osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při objasňování jeho příčin;
- podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.“ (Šikýř, 2016, s. 161 a s. 162)

## 3.2 Korporace

Jobs.cz (1996, online) uvádí, že se jedná o mezinárodní firmy, které čítají stovky až desetitisíce zaměstnanců napříč celým světem. Pro řízení takto velkého počtu lidí mají nastavená specifická pravidla, kdy činnosti a úkoly na jednotlivých pozicích jsou jasně vymezené. Je jedno, zda se jedná o administrativní nebo výrobní činnost.

Velkými plusy pro práci v korporátní společnosti jsou možnost karierního růstu, pravidelná výplata každý měsíc a prohloubení specializace v oboru.

Naopak nevýhodou je, že někdy je tolik zavedených procesů, že mohou věci naopak komplikovat. Stejně jako zavádění nových nápadů, kdy proces schválení trvá z důvodu schválení na několika manažerských úrovních zbytečně dlouho.

## 3.3 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Pro plánování a realizaci firemního vzdělávání jsou nedílnou součástí strategické a situační analýzy, které jsou krokem ke strategii celé firmy. Tyto analýzy umožňují

managementu firmy uvědomit si, jaké má firma předpoklady pro úspěch, nastavit si plány do budoucna a může se soustředit na snahu někam směřovat.

„V podstatě každá organizace se snaží přetrvat v prostředí, udržet se v něm, přičemž toto prostředí neurčuje jenom vzdělávací potřeby, ale také cíl a design příslušné organizace. Charakter vnějšího a vnitřního prostředí firmy ovlivňuje i podobu strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků dané firmy“ (Bartoňková, 2010, s. 23).

Obrázek č. 3: Strategický plán firmy



Zdroj: Upraveno podle Bartoňková (2010, s. 30)

### 3.3.1 Poslání a vize firmy

Ve firmě hraje tvorba vize a poslání důležitou roli. To jsou totiž základní dokumenty toho, jak se chce firma chovat v blízké i daleké budoucnosti. Na kvalitě těchto dokumentů závisí, jak bude podnik vnímán okolím i zaměstnanci, a hlavně jak budou zaměstnanci tuto vytyčenou strategii efektivně realizovat (Bartoňková, 2010, s. 32).

Podle Bartoňkové (2010, s. 33 a s.34) je poslání to, proč existujeme. V poslání najdeme to, čemu podnik věří. Kdežto vize je úkolem pro vrcholové vedení, které má říkat, jak chtějí firmu vidět.

### 3.3.2 Strategický rámec

Strategický rámec je základní rámec, který umožní naplánovat, vytvořit, implementovat a monitorovat strategii vzdělávání. Jeho účelem je především

dlouhodobá orientace a motivace subjektů, jež poskytují své zdroje firmě. Nemá tedy povahu pevného cíle (Bartoňková, 2010, s. 36).

Podle Plamínka, Fišera (2005, s.89) plní strategický rámec v obecné rovině dvě hlavní úlohy:

1. Vymezí se prostor pro strategické plánování firmy, a to jaké zákazníky a na jakých trzích bude firma obsluhovat, jaké produkty bude poskytovat a z jakých zdrojů bude čerpat. Úloha je označována jako *racionální*.
2. A aby se stala firma motivujícím nástrojem pro své zaměstnance. Často však i pro dodavatele, investory a zákazníky.

### **3.3.3 Plánování a tvorba strategie firemního vzdělávání**

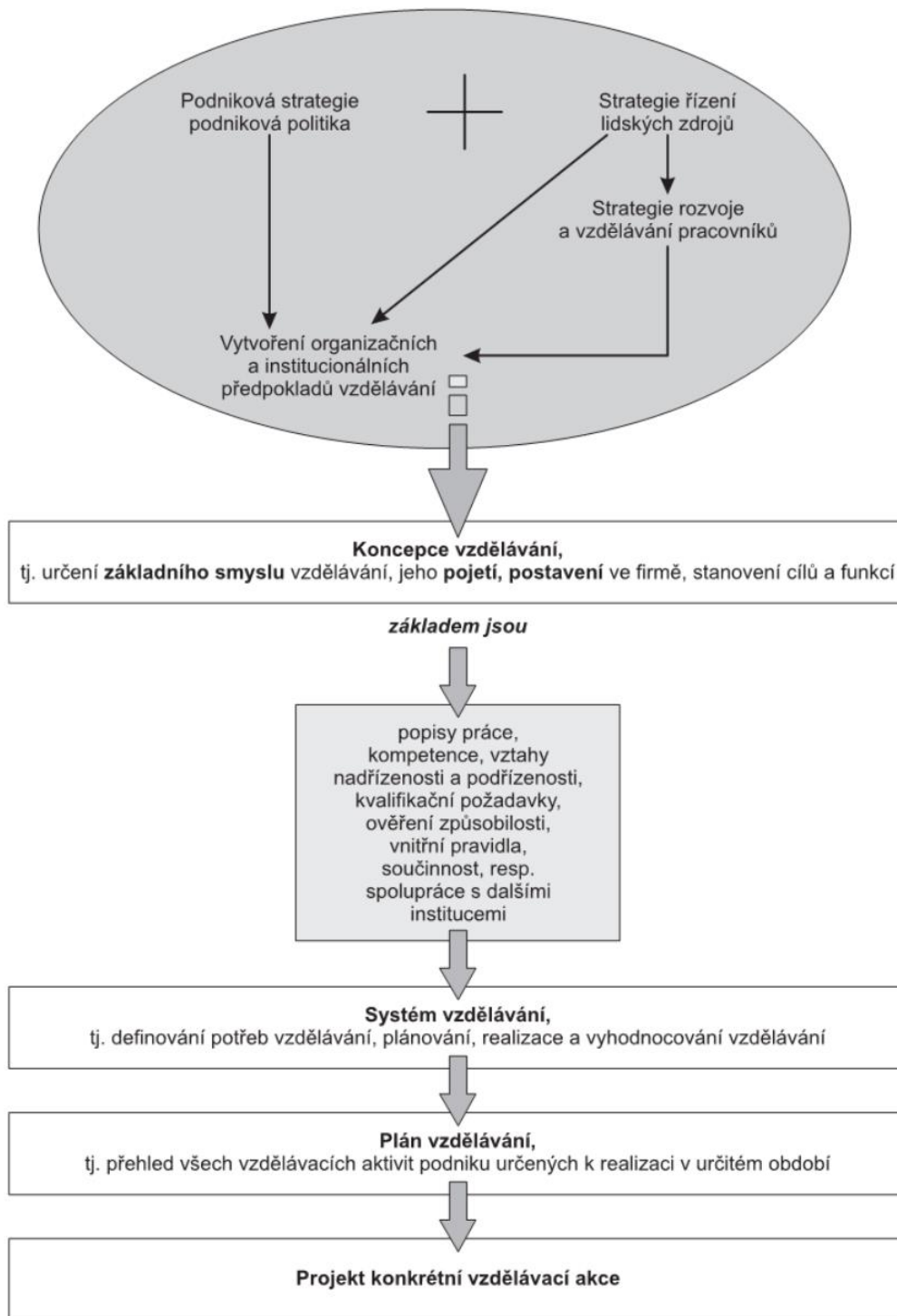
Strategické plánování by podle Košťana, Šuleře (2002, s. 17) mělo být prvním krokem a mělo by nám dát odpověď na tři otázky:

- Co budeme dělat a pro koho?
- Jakých cílů chceme dosáhnout?
- Jak ty podnikové aktivity budeme řídit, abychom dosáhli zvolených cílů?

Je to aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech a prostředcích společnosti, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích. Tyto cíle jsou často vyjadřovány ve finančních termínech nebo ukazatelích – prodej, zisk atd. (Bartoňková, 2010, s. 50).

Podniková strategie je tedy jakési propojení mezi podnikovým záměrem a cíli organizace. V mnoha případech je trénink takové strategie nedílnou součástí. Buďto přímou nebo méně přímou dlouhodobou cestou. Tuto cestu představuje proces plánování lidské pracovní síly (Buckley, Caple, 2004, s. 53 a s. 54).

Obrázek č. 4: Východiska firemního vzdělávání



Zdroj: Bartoňková (2010, s. 28)



### 3.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí záleží na více aspektech, ale jedno z hlavních je určitě velikost firmy. Malé a střední firmy častěji poskytují svým zaměstnancům ve větší míře kanceláře a své zaměstnance tak spíše „škatulkují“ do určitých skupinek podle sekcí a náplně jejich práce, kdy je jim dopřáno soukromí a klid na vykonávanou práci. Kdežto korporátní firmy mají pro své zaměstnance uspořádaná pracoviště stylem nazývaným open space a dveře ani soukromí v nich nenajdeme. Jsou to velké kanceláře bez příček, tedy se zvýšeným hlukem. Na základě takového pracoviště, které je sice pro firmu méně nákladné, může však docházet ke snížení produktivity odvedené práce.

„Pracovní prostředí tvoří systém vykonávání práce, pracovního místa, pracovní podmínky a způsob, jakým s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 509)“

Průcha (2009, s. 333) uvádí, že „při interakci v kterékoliv lidské skupině existuje cosi „nehmatatelného“, ale silně jednotlivci pociťovaného, co bývá označováno jako nálada, ovzduší, atmosféra, klima apod.“

Depoo (2017, s.336) říká, že podmínky (technické, technologické, klima, kultura) a pracovní prostředí uvnitř organizace mají významný vliv na průběh učícího procesu i na jeho výsledky.

Šikýř (2016, s. 156) uvádí, že pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance během jeho pracovního procesu. Při jeho vykonávání sjednané práce a při dosahování požadovaného výkonu.

Péče o pracovní prostředí zaměstnance by měla být účelná a být nejen povinností, ale i nutností. Při vytváření příjemného, bezpečného a zdraví nijak neohrožujícího pracovního prostředí jsou důležité zejména (v souladu s příslušnými právními předpisy):

- prostorové řešení a barevná úprava pracoviště;
- mikroklimatické podmínky na pracovišti;
- osvětlení pracoviště;
- hluk na pracovišti.

Pracovní prostředí přispívá k pracovní pohodě pracovníků a tím i k jejich pracovnímu výkonu. Pracovní prostředí ovlivňuje i zdravotní stav a jeho prostřednictvím následně i pracovní neschopnost pro nemoc či úraz a tím tedy i míru využívání fondu pracovní doby. Pracovní prostředí v neposlední řadě ovlivňuje spokojenost zaměstnance a tím i jeho celkový přístup k firmě. Může nejen napomoci k získávání pracovníků, ale také může vyvolávat nezájem o zaměstnání ve firmě a zvýšit tak fluktuaci (Koubek, 2011, s. 228).

## 4 Rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a celkové vytváření podmínek pro vzdělávání pozitivně ovlivní motivaci zaměstnanců. Spokojenost s prací ve firmě prohlubuje vazbu se společností a zaměstnanec se tak cítí zavázán a loajálnější. Firma si díky tomu formuje pracovní sílu, která je podle jejích představ a potřeb a zvyšuje tak svou pracovní atraktivitu. To se tak odráží ve snadnější a efektivnějším získávání zaměstnanců a snižuje fluktuaci (Koubek, 2011, s. 229).

Armstrong, Taylor (2015) říkají, že: „politika rozvoje zaměstnanců by měla vyjadřovat závazek organizace podporovat soustavný rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců s cílem maximalizovat jejich přínos a poskytovat jim příležitost zlepšovat své schopnosti, realizovat svůj potenciál, rozvíjet svou kariéru a zvyšovat svou zaměstnavatelnost v organizaci i mimo ni.“

Plánování rozvoje zaměstnanců mají na starosti lidské zdroje ve společnosti, kde zaměstnanec pracuje. Plánují také potřeby zaměstnanců i pokrytí jejich potřeb (Šikýř, 2016, s. 86).

U personálního rozvoje zaměstnanců je zahrnuto plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích. Plán kariéry, který je zpracován vždy pro konkrétního zaměstnance, uvádí možnosti, jakým směrem může být odborný rozvoj a funkční postup, kdežto plán následnictví je zpracován pro konkrétní manažerskou pozici a je možné její obsazení z vnitřních zdrojů (Šikýř, 2016, s.87).

V případě, kdy firma zavede vzdělávací program, tak se jedná o motivační program pro zaměstnance. Tím firma ukazuje její prosperitu pro okolí, etické zásady, ukazuje že práce s lidskými zdroji nejsou jen řeči a přináší tak pověst seriózní a odpovědné firmy (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 12).

Znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců jsou motorem většiny firem. Ty zkušený manažer:

- zavede do firmy,
- rozvíjí do vyšší kvality,
- propojuje navzájem,
- udržuje na dosažené úrovni,

- inovuje,
- implementuje do praxe,
- opakuje a oživuje (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 11).

## 5 Personalistika

**Personalistika/personální práce** označuje jednu z oblastí řízení organizace. Ta souvisí s řízením a vedením lidí. Tyto výše uvedené pojmy jsou běžně zaměňovány s pojmy jako je **personální administrativa, personální řízení** nebo také **řízení lidských zdrojů**. Tyto pojmy však mají dvojitý význam. V prvním, který bývá častější v praxi, označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. V druhém, častěji v teorii, za odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k vedení lidí a řízení v organizaci (Šikýř, 2016, s. 14).

„Personální řízení je specifická činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí“ (Tomšíková, 2014, s. 9).

Šikýř (2016, s. 26) říká, že: „úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (zaměstnanců) a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace.“

Podle Šikýře (2016, s.28) vyžaduje optimální řízení a vedení lidí chápání systému personálních činností, a to jako podsystém řízení organizace, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu lidí a tím i výkonu celé organizace:

- V souladu s konkurenční strategií;
- s ohledem na podnikatelské prostředí;
- v zájmu zainteresovaných stran.

„Dosažení očekávaného výkonu organizace vyžaduje schopné a motivované lidi

a jejich optimální získávání, využívání a rozvoj k vykonávání sjednané práce

a dosahování požadovaného výkonu, což zabezpečuje účelný a účinný systém personálních činností, uplatňovaný na základě personální strategie a politiky v souladu s konkurenční strategií, s ohledem na podnikatelské prostředí a v zájmu zainteresovaných stran“ (Šikýř, 2016, s. 29).

Personalisté jsou součástí personálního útvaru, který běžně označuje řízení lidských zdrojů. Personalisté se také velmi zásadně podílejí na poskytování služeb, které s řízením lidských zdrojů souvisí. Zásadní podíl mají ale i na vytváření prostředí, jenž

zvysuje angazovanost zaměstnanců. Starají se o to, aby zaměstnanec co nejlépe využil svoje schopnosti a uspokojením svých potřeb zhodnotil vlastní kapitál (Armstrong, Taylor, 2015, s. 80).

„Aby dostali z lidí to nejlepší, musejí manažeři a personalisté nejprve poznat a pochopit faktory, které ovlivňují chování lidí při práci, zejména jejich schopnosti, inteligenci, osobnost, postoje, emoce i emoční inteligenci. Zároveň si musejí uvědomit, že existují mnohem specifitější faktory, které ovlivňují chování lidí a tudíž jejich výkon.

Těmito faktory jsou:

- motivace – síla a směr chování a faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem;
- oddanost – síla, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace;
- angazovanost – stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 216)“

## **5.1 Manažeři (vedoucí zaměstnanci)**

Zabezpečení personalistiky v organizaci mají zabezpečit především manažeři (vedoucí zaměstnanci). V organizacích s větším počtem zaměstnanců je to obvykle s podporou personalistů nebo personálního útvaru. Podporu mohou dělat i poskytovatelé personálních služeb – tzv. outsourcing.

Dnešní personalistika přesunula většinu pravomocí na a odpovědnosti na s vedením a řízením lidí na manažery – vedoucí zaměstnance – a to skoro ve všech stupních řízení celé organizace. Jejich úkolem je řídit a vést podřízené zaměstnance a hlídat je, aby vykonávali sjednanou práci a dosahovali požadovaného výkonu. Naplňují tedy úkol personalisty.

Vyplývá to i ze zákoníku práce, aby manažer byl zapojen do řízení a vedení lidí. Ten vymezuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců, to znamená zaměstnanců, kteří jsou oprávněni (§ 11 zákoníku práce):

- stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly;
- organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci;
- dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Vedoucí zaměstnanci jsou ale také povinni (§ 302 zákoníku práce):

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců;
- hodnotit jejich pracovní výkon;
- co nejlépe organizovat
- vytvářet příznivé pracovní podmínky;
- zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle pracovněprávních předpisů;
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
- zajišťovat dodržování právních a vnitřních předpisů;
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s.34).

Manažeři plní v rámci personálních činností i tyto úkoly:

- vytváří a analyzují pracovní místa;
- plánují lidské zdroje – definují cíle organizační jednotky a stanovují celkovou potřebu zaměstnanců;
- obsazují volná pracovní místa;
- řídí pracovní výkon a hodnocení zaměstnanců;
- odměňují zaměstnance – podle namáhavosti práce a obtížnosti pracovních podmínek;
- zajišťují vzdělávání zaměstnanců – identifikují jejich potřeby, plánují a realizují jejich vzdělávání;
- pečují o zaměstnance – zajišťují dosažení příznivých hodnot (např. pracovní prostředí, pracovní dobu, vztahy s kolegy aj.);
- využívají personálních informačních systémů (Šikýř, 2016, s.35).

## 5.2 Personalisté

Personalisté, to je personální útvar neboli útvar lidských zdrojů. Ti v organizacích poskytují poradenství a služby, jako je plánování, získávají a vybírají zaměstnance,

řídí pracovní výkon a starají se o odměňování zaměstnanců. Mají na starosti jejich vzdělávání a rozvoj. Jejich příspěvkem je dosahování efektivnosti a úspěšnosti celé organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 80).

Klíčovou a nejnáročnější rolí je pro personalisty role vedení a usnadňování změn (Armstrong, Taylor, 2015, s. 716).

### **5.3 Outsourcing (poskytovatelé personálních služeb)**

Zde se jedná o využívání cizích zdrojů, které zajistí určité činnosti, které si organizace doposud zajišťovala sama z vlastních zdrojů (Šikýř, 2016, s.39).

Dodavatel zde přebírá odpovědnost za proces získávání zaměstnanců. Organizace uspoří čas, ale vzniká zde určitá obava ze ztráty kontroly (Armstrong, Taylor, 2015, s. 283).



## 6 Projekt

Podle Mužíka (2005, s. 79) je z marketingové hlediska projekt něco jako popis základního produktu, kterým je ve vzdělávání dospělých, a to konkrétně v jeho profesní části, kurz.

Zpracovat projekt pro různé typy vzdělávacích akcí je základní dovednost andragoga.

Základ projektu je zjištění vzdělávací potřeby. V marketingu je vzdělávací potřeba podložena kupní silou a v personálním řízení se jedná zase o požadavek organizace na pracovníky a jejich prohloubení či zvýšení kvalifikace. Jakmile se upřesní vzdělávací potřeba, dělá se předběžná úvaha o cíli projektové akce, která se bude projektovat. Následuje úvaha o hlavních činitelích jako jsou obsah, kdo bude cílovou skupinou, jaké budeme potřebovat lektory, jaká bude použita didaktická forma a technika a jak bude celkově organizovaná výuka. Na základě tohoto přistoupíme k samotnému projektování.

Jedná se o časově omezený proces. Začátek a konec projektu je jasně stanoven.

Obrázek č. 5: Vývojový proces projektu



Zdroj: Mužík (2005, s. 80)

Každý projekt můžeme rozdělit do jednotlivých fází, a to na tři konkrétní otázky, na které si musíme odpovědět:

- Proč se bude kurz organizovat?
- Co je předmětem výuky?
- Jaká bude realizace? (Mužík, 2005, s. 80)

Podle Mužíka (2005, s. 85) se osobní kontakt lektora s účastníkem akce nazývá přímá výuka a jedná se o jednu z nejúspěšnějších forem vzdělávací práce, kdy se jedná o tři

části, které jsou sice samostatné, ale navzájem se propojují (příprava, realizace, vyhodnocení).

Vzdělávací projekt je souhrnem odpovědí na otázky:

- **Proč** – budeme vzdělávat?
- **Koho** – budeme vzdělávat?
- **Co** – jaký bude obsah akce?
- **Kdy** – v jakém čase?
- **Jak** – formy a metody vzdělávání?
- **Kdo** – kdo bude vzdělávat?
- **Kde** – v jakých prostorách?
- **Zač** – kolik nás to bude stát?

Ke každé vzdělávací aktivitě je nutný základní dokument, což představuje projekt. Na jeho základě je možné zpracovat podrobný učební plán i program kurzu.

## 7 Vzdělávací akce

Jak uvádí Zormanová (2017, s. 101), je vzdělávací program množina kurzů a vzdělávacích akcí, která je určena konkrétní profesi, a to jako cílově řešené kvalifikace.

Pro zájemce o vzdělávání v orientaci mezi produkty je profil absolventa důležitým ukazatelem.

Vzdělávací akce musí plnit potřeby zadavatele a jejich účastníků. Aby se účastník učil, musí být motivován, a to bude tehdy, když vzdělávací akce bude odpovídat jeho potřebám (Bartoňková, 2010, s. 146).

„Účelem nástrojů k plánování provádění vzdělávacích programů je poskytnout návod na efektivní plánování a provádění vzdělávacích programů v organizaci.

Plánování vzdělávacího programu zahrnuje následující fáze:

- Identifikování potřeb vzdělávání.
- Definování cílů vzdělávacího programu.
- Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu.
- Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu.
- Informování o konání vzdělávacího programu.
- Realizace vzdělávacího programu.
- Vyhodnocení vzdělávacího programu“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 804)

### 7.1 Obsah vzdělávací akce

Když převedeme cíle vzdělávací akce do jejího obsahu, nazýváme to didaktickou transformací. Jednotlivé dílčí etapy didaktické transformace jsou:

- inventáře disciplín;
- studijní plán;
- osnova vzdělávání;
- studijní materiály.

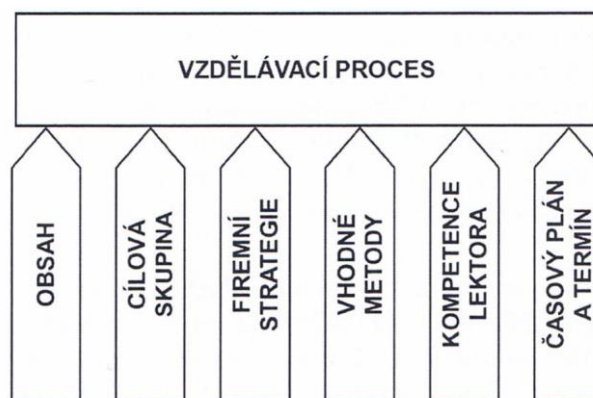
Tvorba obsahu vzdělávací akce vzniká na základě stanovení cílů a odhadu potřeb. (Bartoňková, 2010, s. 145).

(Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 27) rozděluje vzdělávací program na šest pilířů a tvrdí, že se objevuje v naprosté většině dobrých metodik.

1. Co je obsahem vzdělávání? – Zde je nutné stanovit skutečně potřebný obsah, který by se měl zjistit analýzou aktuálního stavu (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 13).
2. Koho je potřeba vzdělávat? – Podrobně znát cílovou skupinu je nutné z důvodů sestavení cíleně zaměřeného obsahu vzdělávání, pro určení metody vzdělávání a potřebných kompetencí lektora (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 15).
3. Jaký je důvod vzdělávání? – Proč chceme vzdělávat souvisí s obsahem vzdělávacího procesu. Základem pro zjištění je firemní kultura a strategie firmy (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 18).
4. Jaká cesta je nevhodnější? – Zde se jedná o metodiku výuky, kdy mezi nejčastější patří: přednáška, seminář, porada, koučink, mentoring, workshop, řešení modelových příkladů aj. (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 22).
5. Jaká má být osobnost lektora? – zadavatel si zde může vybírat lektora externího či interního. Každá z možností má svá pro a proti. Přesto je však podstatným aspektem, že výběr vhodného lektora zajistí dobrý výsledek vzdělávacího procesu (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 25).
6. Kdy plánovat proces? – U tohoto pilíře je důležité nejen zvolit správné datum, mít dostatek času na přípravu, správně naplánovat posloupnost jednotlivých témat, ale umět i rozpočítat mezičasy u jednotlivých školení, aby jednotlivě témata navazovala a nedošlo k jejich zapomínání (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013, s. 26).

Pokud pilíře používáme, předcházíme tím nesprávně nastaveným vzdělávacím procesům.

Obrázek č. 6: Praktická prezentace jednotlivých pilířů v procesu vzdělávání



Zdroj: Evangelu, Bommel, Juříčka (2013, s. 27)

## 7.2 Cíl vzdělávací akce

Podle Mendíkové (2010, s. 43) je velký rozdíl mezi cílem a mezi výstupem vzdělávací akce. Cílem je to, co si přeje zadavatel, a to, čeho má lektor během akce dosáhnout. Kdežto výstup vzdělávací akce je to, s čím absolvent odchází. Tedy něco jako výsledek pro absolventy. Toto je nejčastěji diskutováno mezi zadavatelem a lektorem vzdělávací akce. Cíl vzdělávací akce může mít různé podoby.

Mendíková (2010) dále uvádí příklady metod, které mohou být pro správnost vzdělávací akce použity:

- informovat – přednáška, prezentace;
- naučit – seminář, workshop, případové studie, práce v týmu;
- natrénovat – individuální úkoly s řešením, workshop, seminář, trénink s kamerou a následnou zpětnou vazbou;
- vyřešit – týmová práce, workshop;
- zažít – workshop, simulace, soutěže, konzultace;
- pobavit – hry, soutěže, kvízy, aktivity venku i uvnitř;
- motivovat – workshop, prezentace, různé hry, mentoring;
- přesvědčit – workshop, modelové situace a řešení konkrétních situací;
- ukázat – přednáška, seminář, dobré příklady z praxe, prezentace;
- nasměrovat – seminář s využitím modelových situací;

- změnit – workshop a práce v týmu, řeší se konkrétní situace.

Cílem vzdělávací akce by podle Armstronga, Taylora (2015, s. 806) mělo být dosažení očekávané změny chování účastníků, a to tak, aby skutečné chování odpovídalo chování požadovanému. To by mělo být výsledkem úspěšného vzdělávacího programu.

Podle Mužíka (2005, s. 87) je cílem vzdělávání změna v chování a jednání lidí.

## 8 Adaptace

Obecně se jedná o proces přizpůsobení se něčemu (Průcha, Walterová, Mareš, 2001. s. 11).

Termín adaptace se začal objevovat jako první spojen s biologií. Postupem času ho převzala psychologie a sociologie (Adaptace, 2019, online).

Adaptace (2019) z psychologického hlediska uvádí, že: „v průběhu života je nutné neustálé přizpůsobování organismu, aby se obnovovala rovnováha. Lze rozdělit na pasivní a aktivní přizpůsobování se. Aktivní chování, kterým pozměňujeme prostředí a schopnost snášet změny a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám prostředí. To pak napomáhají udržení stabilního stavu rovnováhy“

Dále Adaptace (2019) ze sociálního hlediska říká, že: „probíhá především na společenské úrovni (v interakci s lidmi). Jde o vzájemné působení mezi jednotlivcem nebo skupinou, v jehož průběhu dochází k harmonizaci požadavků a očekávání. Rozhodující je přizpůsobení sebehodnocení a touhy skutečným možnostem a realitě“

### 8.1 Adaptace zaměstnanců

*„Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s **informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním** nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě“* (Šikýř, 2016, s. 115).

Zaměstnanec se podle Šikýře (2016) může adaptovat formálně – což je cesta adaptačního programu, který vede manažer nebo zaměstnanec, který k tomu byl pověřen (obvykle to bývá zkušený spolupracovník) anebo neformálně – což je spontánní zaškolení ovlivněné okolím.

Adaptační program je realizován:

- Informováním zaměstnance – podstatné skutečnosti nezbytné pro výkon práce a činnost v organizaci

- Odborným zapracováním – zajišťuje ho manažer nebo opět pověřený zkušený zaměstnanec. Jedná se o přivyknutí zaměstnance na podmínky pracoviště a organizace.
- Sociálním začleněním – jedná se o překonání počátečních nejistot opět za pomoci manažera nebo zkušeného zaměstnance.

Obvykle takováto adaptace začíná dnem nástupu nového zaměstnance a končí uplynutím sjednané zkušební doby. Teprve tehdy je zaměstnanec připraven vykonávat samostatně požadovaného výkonu a vykonávat sjednanou práci uvedenou ve smlouvě.

Pokud je adaptace správně provedena, vytváří si manažer předpoklad pro to, aby zaměstnanec úspěšně vykonával sjednanou práci, dosahoval požadovaného výkonu a uskutečňoval strategické cíle společnosti.

Správné vzdělávací aktivity zajistí zaměstnanci:

- porozumět všem aspektům své práce, a to, že bude schopen zvládnout všechny úkoly k ní patřící;
- zorientovat se ve firmě;
- získat sebedůvěru k dobře odvedené práci;
- zařadí se do kolektivu;
- odhalí se případné problémy;
- aby jeho adaptace proběhla co nejlépe a bezproblémově.

Zpracovat se a adaptovat na nové prostředí potřebuje každý nový zaměstnanec, a proto by měl být vstupní proces individuální (Koubek, 2011, s. 142)

**„Adaptace nového zaměstnance** představuje proces seznamování pracovníka s firmou, jeho úkoly, stylem práce, celkovými podmínkami, co ve firmě panují. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení výkonového standardu; a adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny“ (Adaptace, 2019, online)



## PRAKTICKÁ ČÁST

### 9 Návrh projektu vzdělávací akce

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem zvolila konkrétnější téma, ve kterém se budu zaměřovat na adaptační den nového zaměstnance. Výše jsem představila, co znamenají slova jako „vzdělávací akce“, „adaptační“ a „projekt“ a je tedy možné představit praktickou část této bakalářské práce.

Svůj projekt jsem zaměřila na první den v novém zaměstnání. Den, který pro většinu z nás udává první krok k tomu, zda ve společnosti budeme chtít setrvat nebo si během zkušební doby budeme hledat jiné zaměstnání.

Pro naplánování projektu vzdělávací akce byla použita i data získaná z dotazníkového šetření.

Projekt se zaměřuje na zaměstnance, kteří nastupují do středních a větších firem, proto se zde bude vyskytovat slovo *personalista*. Tento projekt by se dal použít i pro malé firmy, kdy by adaptační den zaměstnance měl na starost majitel společnosti či přímý nadřízený zaměstnanec společně s personalistou.

Trvání adaptačního dne je v rozpětí jednoho pracovního dne, a to toho úplně prvního, nástupního dne, u zaměstnavatele.

#### 9.1 Cíl adaptačního dne

Cílem této vzdělávací akce je přizpůsobit novému zaměstnanci nástup tak, aby se co nejdříve zapracoval a aby se sociálně začlenil do společnosti a kolektivu, se kterým bude pracovat. Mělo by mu to zkvalitnit jeho nový začátek a celkově se orientovat v prostředí firmy.

#### 9.2 Obsah adaptačního dne a jeho časový harmonogram

Budoucí zaměstnanec se při prvním setkání s firmou setkává s personalistou. Personalista s budoucím zaměstnancem projde celým výběrovým řízením, domluví s ním platové podmínky a také den a čas nástupu.

Následně několik pracovních dní před nástupem do nového zaměstnání pak zaměstnanec obdrží e-mail s informacemi, které mu připomenou kam a v kolik hodin se má dostavit a co by měl mít s sebou. Bude mu zasláno navíc i telefonní číslo formou SMS zprávy na kontaktní osobu v případě potřeby.

*Dobrý den, paní/pane XXX,*

*do Vašeho nástupu do naší společnosti zbývá jen pár dní.*

*Očekáváme Vás XX.XX.2022 u vstupních dveří/recepce/v hale naší společnosti v 8:00. Zde si Vás vyzvedne XXX – kontakt na něj Vám bude zaslán SMS zprávou.*

*Tento den budete podepisovat pracovní smlouvu, nezapomeňte si prosím donést:*

- *Občanský průkaz a kartičku zdravotní pojišťovny*
- *Potvrzení o vykonané zdravotní prohlídce*
- *Zápočtový list z předchozího zaměstnání*
- *Výpis z rejstříku trestů*

*Naše budova disponuje jídelnou pro zaměstnance a menší kavárnou.*

*Adresa sídla: XXX, Praha 10*

*Kontakt: XXX*

*Těšíme se na Vás*

*Firma XXX*

Jakmile dorazí ve smluvené datum a čas na určité místo, čeká ho *adaptační den nového zaměstnance*.

Pro zaměstnance by mělo být v den jeho nástupu připraveno:

- *Vstupní karta*
- *Technika (mobilní telefon, PC a přístupy do něj), pracovní pomůcky*
- *Pracovní místo*
- *Školení BOZP a PO*

Tabulka č.1: Adaptační den – harmonogram malé a střední firmy

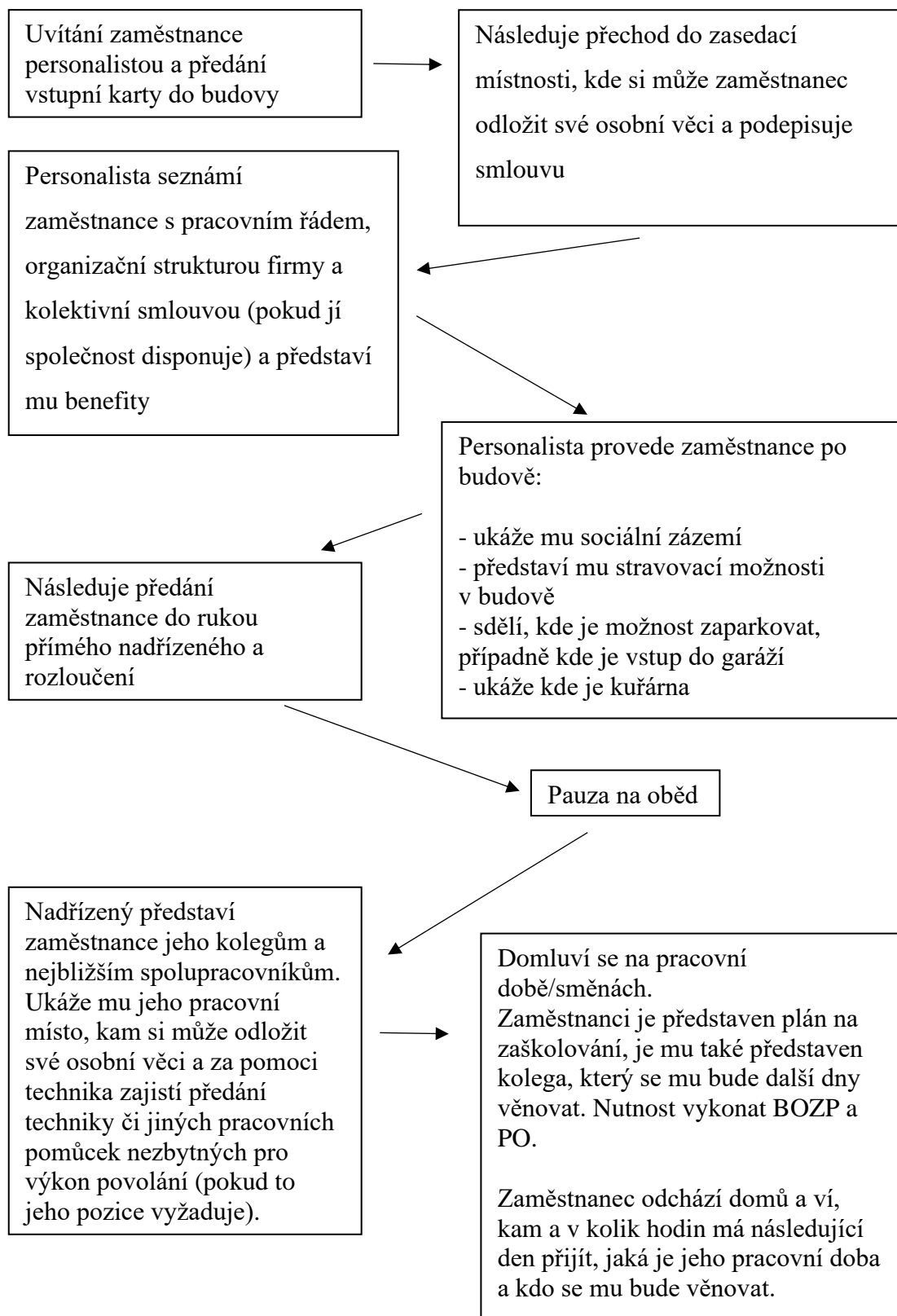
Kdy	Časové rozmezí	Kdo	Co
<b>Dopoledne</b>	8:00 – 10:00	<i>personalista</i>	Seznámení zaměstnance se společností
	10:00 – 12:00	<i>personalista</i>	Podpis smlouvy, benefity, organizační struktura, školení PO a BOZP
<b>Poledne</b>	12:00 – 12:30	Pauza na oběd	
<b>Odpoledne</b>	12:30 – 14:00	<i>nadřízený</i>	Představení kolegům, pracovní místo
	14:00 – 16:30	<i>nadřízený</i>	Zajištění organizačních věcí

Zdroj: Vlastní

*Adaptační den* je pro zaměstnance něco, co mu ukazuje, jak je na jeho příchod firma připravená. Dotazníkové šetření nám ukázalo, že mnohdy firma není připravená vůbec a často tak podceňuje, jaký udělá na nového zaměstnance první dojem. Pocity, se kterými zaměstnanec opouští po adaptačním dni firmu jsou mnohdy důležitější, než se zdají. Adaptace jako taková trvá většinou tři měsíce a bývá po celou dobu zkušební doby (pokud není určeno jinak). V tomto čase si společnost samozřejmě může zaměstnance získat a špatný začátek může být upozaděn, ale ne zcela zapomenut. Pokud bude zaměstnanci věnován dostatek času a pozornosti první pracovní den, umožní mu to lépe se ve společnosti orientovat, bude vědět, na koho se může kdykoliv obrátit a s kým bude v úzkém kontaktu spolupracovat. Bude také vidět, jaké je ve společnosti pracovní klima a zda se firma o své podřízené zajímá i s přidanou hodnotou.

Na další stránce si ukážeme podrobný rozpis od vstupu do firmy po ukončení prvního dne.

**Podrobný rozpis adaptačního dne pro malé a střední firmy:**



Zdroj: Vlastní

V případě, že by zaměstnanec nastupoval do korporátní firmy, mohl by například vypadat adaptační den tak, jak je uvedeno v tabulce č. 2.

Korporátní společnosti mají svá speciální tréninková centra, kdy mimo vzdělávání zaměstnanců napříč společnostmi, se část týmu věnuje pouze adaptačním dnům nových zaměstnanců. Školitelé tyto adaptační dny pořádají i několikrát do měsíce a jsou nastaveny podle standardů firmy.

V případě korporátní vzdělávací akce by mělo být doporučením, aby si nadřízený zaměstnance převzal ještě tentýž den a seznámil ho s pracovištěm, kde bude vykonávat svou činnost. Představil ho týmu a společně si nastavili plán zaškolování do dalších dní.

Na základě vlastní zkušenosti vím, že toto je běžný nedostatek korporátních firem a nadřízený se s novým zaměstnancem setkává až v dalším dni.

Tabulka č.2: Adaptační den – harmonogram korporátní společnost

Kdy	Časové rozmezí	Kdo	Co
<b>Dopoledne</b>	8:00 – 10:00	<i>školitel</i>	Podpis smlouvy, představení benefitů, převzetí pracovní techniky nezbytné pro výkon zaměstnance a vstupní karty
	10:00 – 12:00	<i>školitel</i>	Prezentace s představením firmy, seznámení s firemní kulturou, BOZP a PO
<b>Poledne</b>	12:00 – 13:00	Pauza na oběd	
<b>Odpoledne</b>	13:00 – 15:00	<i>školitel</i>	Seznámení s odděleními a jejich náplní práce, představení firemních webových stránek pro zaměstnance
	15:00 – 16:30	<i>nadřízený</i>	Zajištění organizačních věcí na konkrétním pracovišti, seznámení s týmem a nejbližšími spolupracovníky, domluva na další pracovní dny či zaškolení

Zdroj: Vlastní

### **9.3 Evaluace adaptačního dne**

Po absolvování adaptačního dne bude zaměstnancům do tří pracovních dnů odeslán evaluační dotazník, a to formou e-mailu. Je to doba zvolená z toho důvodu, aby měl již každý zaměstnanec přístupy do počítače a zařízenou svoji e-mailovou schránku. Doba je vhodná i vzhledem ke vstřebání myšlenek, ale ne zase tak dlouhá, aby zaměstnanec neměl v živé paměti tento den. Evaluace klade otázky k průběhu adaptačního dne, co bylo respondentovi přínosem a co by naopak změnil. Výsledkem by měla být data, která pomohou zaměstnavateli, jak by mohl tento vylepšit, případně kde má společnost rezervy. Dotazník bude anonymní, aby se zaměstnanec nebál rozepsat své pocity a zážitky.

Evaluace slouží jako zpětná vazba jak pro personalistu (školitele), tak pro zadavatele akce, v našem případě tedy pro zaměstnavatele. Jenom tak je možné vzdělávací akci stále zlepšovat.

Ukázka, jak by mohl vypadat evaluační dotazník, který by firmy mohli posílat na své nově adaptované zaměstnance.

## Ukázka možného evaluačného dotazníku

### EVALUAČNÍ DOTAZNÍK

#### 1. Prosím uveďte, jaké jsou Vaše dojmy z adaptačního dne u jednotlivých bodů:

	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Náplň adaptačního dne				
Organizace adaptačního dne				
Celková kvalita dne				

#### 2. Mám hotová školení BOZP a PO?

Ano	
Ne	
Částečně	

#### 3. Podepsal/a jste smlouvu?

Ano	
Ne	

#### 4. Bylo vám představeno Vaše pracoviště, kolegové a nadřízený?

Ano	
Ne	
Částečně	

#### 5. Jak bychom mohli vylepšit adaptační den Vaším budoucím kolegům?

------------------

Zdroj: Vlastní

## **10 Metoda výzkumu**

Pro realizaci praktické části bakalářské práce byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat, a to konkrétně dotazníkové šetření.

### **10.1 Dotazník**

Jak uvádí Buckley, Caple (2004, s.253 a s.254) jedná se o dokument, který obsahuje otázky, jež mohou mít různý formát – uzavřené, otevřené, s povinným výběrem nebo s prioritou náslechu. Slouží pro shromáždění údajů.

Podle Sedlákové (2014, s. 157) je dotazník prodlouženě standardizovaným/měřícím nástrojem. Pokud dotazník vyplňuje respondent sám, nazýváme to dotazníkovým šetřením.

Jedná se o techniku, která poskytuje data standardizovaná, která mají zajistit srovnatelnost získaných dat. Dotazník zkoumá, jak vidí realitu respondent, nikoliv jaký k ní má postoj (Sedláková, 2014, s. 158).

### **10.2 Dotazníkové šetření**

Pro sběr dat respondentů bylo využito dotazníkového šetření. Vzhledem k epidemické situaci to byla i nejbezpečnější cesta k získání informací a zmapování osobních zkušeností, které mi pomohly s vytvořením mého projektu.

Během posledních měsíců jsem mapováním svého okolí, přátel a široké rodiny mohla předem vybrat několik respondentů s přímým záměrem k oslovení. Zbytek byl osloven na mé soukromé sociální síti Facebook s prosbou, aby se mi sami přihlásili, pokud mají tuto zkušenost a jsou ochotni mi dotazník vyplnit.

Distribuce samotného dotazníku probíhala pouze elektronicky, a to odesláním přes aplikace Messenger a WhatsApp konkrétním respondentům, kteří se na žádost o vyplnění dotazníku za podmínky, že během posledních osmnácti měsíců nastupovali do nového zaměstnání, sami přihlásili nebo byli přímo osloveni, neboť jsem věděla, že jsou ideálními adepty pro vyplnění dotazníku. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu 1.2. - 6.2.2022.



### **10.3 Pilotáž**

Před zahájením dotazníkové šetření proběhla pilotáž. Dotazník byl předložen dvěma dobrovolníkům s prosbou o zpětnou vazbu na dohledání případných nedostatků či chyb. Vzhledem k pozitivní zpětné vazbě mohl být dotazník následně odeslán na respondenty.

### **10.4 Charakteristika cílové skupiny**

Cílovou skupinou byli lidé, kteří v posledních osmnácti měsících nastupovali do nového zaměstnání, bez věkového omezení, státní příslušnosti či trvalého bydliště. Vzhledem k povaze dotazníku a cíle, který měl zjistit, bylo pro mne důležité, aby si respondent pamatoval na svůj první den v novém zaměstnání a měl ho tzv. čerstvě v paměti.

Respondenti byli ujistěni, že je dotazník anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

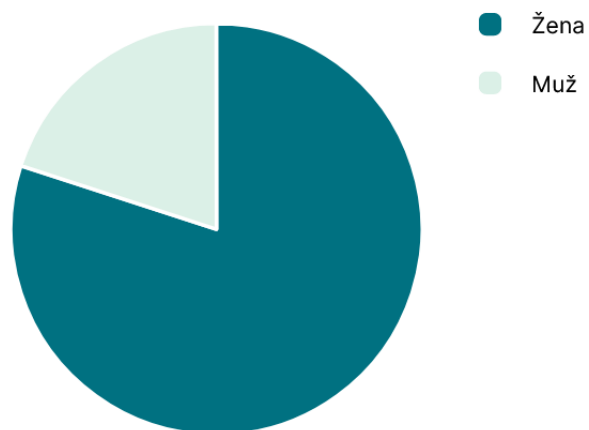
### **10.5 Analýza dat z dotazníkového šetření**

Dotazník byl vyhotoven v českém jazyce. Obsahoval celkem 13 otázek, z čehož bylo 10 otázek uzavřených, 2 otázky otevřené a 1 otázka na seřazení podle priority respondentů. Dotazníkovým šetřením byly zjišťovány zkušenosti s adaptačním dnem u různých typů zaměstnavatelů.

Osloveno bylo 30 respondentů a 30 respondentů dotazník vyplnilo. Účast i návratnost byla tedy 100 %.

- **Graf 1**

***Otázka č.1 – Jste?***



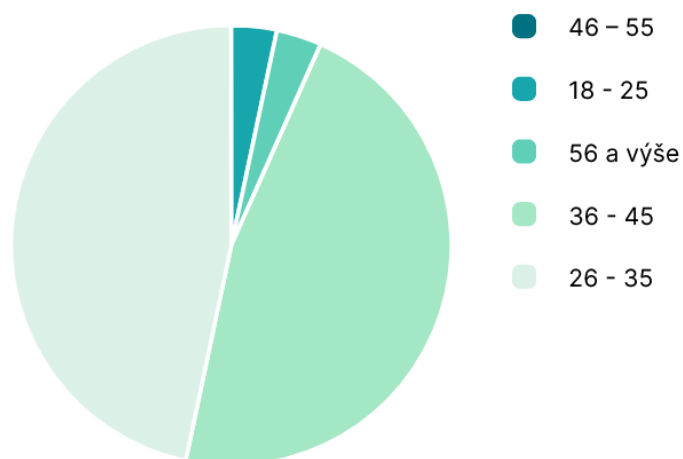
Žena            24     (80 %)

Muž            6     (20 %)

První otázka dotazníku nám dala odpověď na pohlaví respondentů. Zde je patrné, že převládají ženy, které v poslední době řešily změnu zaměstnání více než muži.

- **Graf 2**

**Otázka č. 2 – Kolik je Vám let?**



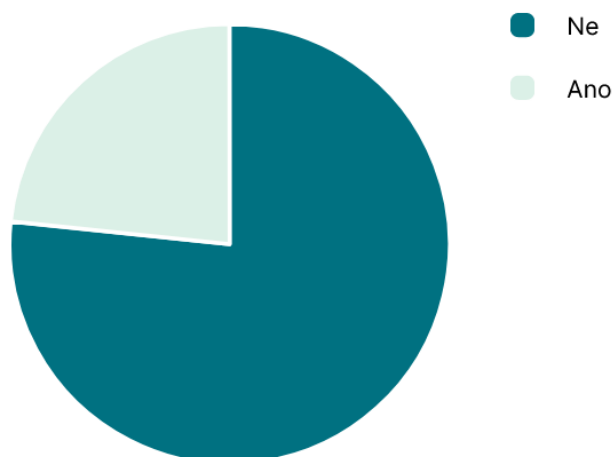
18 – 25	1	(3,3 %)
26 – 35	14	(46,7 %)
36 – 45	14	(46,7 %)
46 – 55	0	(0%)
56 a výše	1	(3,3 %)

Druhá otázka se zaměřovala na věk respondentů.

Zde se můžeme pouze domnívat, že respondent ve věkové kategorii 18 – 25 let je zřejmě v novém zaměstnání jako ve svém úplně prvním zaměstnání a naopak respondent 56 a výše měnil zaměstnání z organizačních důvodů. Na co se však můžeme zaměřit více jsou dvě nejsilnější věkové kategorie 26 – 35 a 36 – 45, kdy i vyšší počet žen, jakožto respondentů, je možné chápat jako návrat do zaměstnání po rodičovské dovolené. Dotazník neobsahoval otázku ohledně délky pracovního úvazku, ale bylo by celkem zajímavé, jak by data dopadla a zda by potvrdila mou teorii.

- Graf 3

*Otázka č.3 - Přišla Vám, před blížícím se nástupem do nového zaměstnání, informace např. e-mailem/SMS zprávou, s připomenutím místa a času nástupu a případnými kontakty pro nenadálé události (dopravní špička, nemoc)?*



Ano 7 (23,3 %)

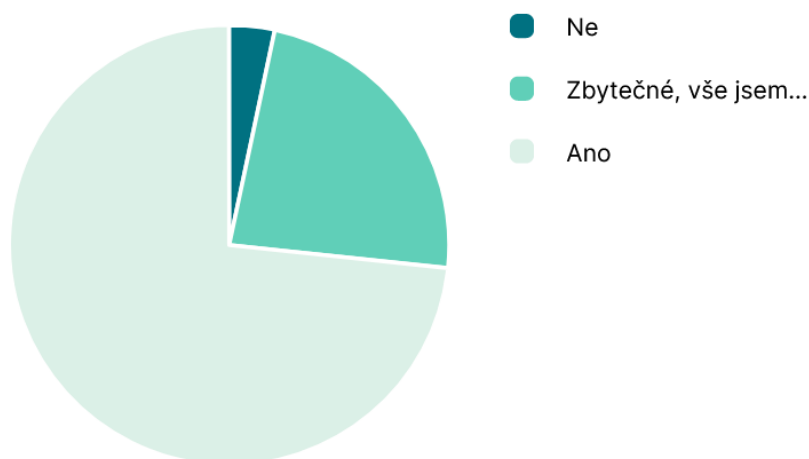
Ne 23 (76,7 %)

Třetí otázka byla již cílená na první den v novém zaměstnání, konkrétně na kontaktování ze strany budoucího zaměstnavatele.

Zde se ukazuje, že firmy nepovažují připomenutí a vlastně i ujištění svých budoucích zaměstnanců před nástupem za nijak zvlášť důležité.

- **Graf 4**

**Otázka č.4 – Považujete zaslání takovýchto informací před nástupem za přínosné?**



Ano	22	(73,3 %)
Ne	1	(3,3 %)
Zbytečné, vše jsem věděl/a z pohovoru	7	(23,3 %)

Čtvrtá otázka se dotazovala respondentů na to, zda by informaci o blížícím se nástupu a případných kontaktech na konkrétní osobu v den svého nástupu do nového zaměstnání vůbec ocenili.

22 respondentů zde uvedlo, že ano. To je o 15 respondentů více, než informaci obdrželo v předchozí otázce. 1 respondent uvedl ne a celkem 7 uvedlo, že vše již věděli z pohovoru a nebylo tedy nutné nic připomínat.

Osobně se mi zdá příjemné, když informace přijde raději z dalšího zdroje, než vůbec. Stres z prvního dne v novém zaměstnání nám může vytěsnit informace, které již máme v hlavě delší dobu ukotvené z přijímacího pohovoru. V případě např. neplánovaného setrvání v dopravní špičce, mít kontakt, na kterém se mohu nečekaně omluvit za zpoždění, je maximálně důležité.

- Graf 5

**Otázka č. 5 – Kdo se Vás první pracovní den ujal? Prosím vyplňte**

Nadřízený mě uvítal a kolegyně mi ukázala, v čem bude spočívat moje práce a kde co najdu  
 Jedná se o velmi malou firmu, takže majitel, nadřízený a kolega v jednom.

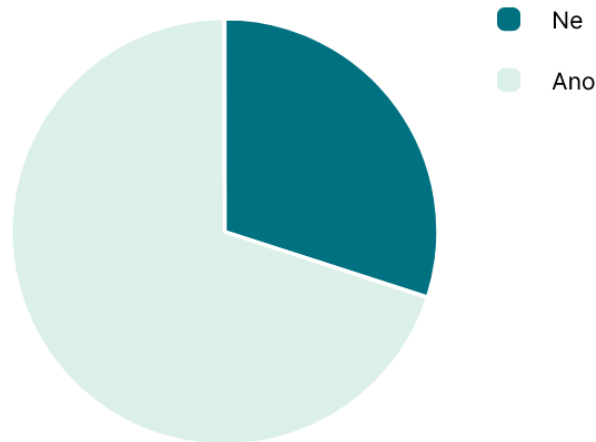


Kolega/kolegyně	14	(46,7 %)
Nadřízený/vedoucí	10	(33,5 %)
Majitel	2	(6,6 %)
Personální oddělení	1	(3,3 %)
Ředitel	2	(6,6 %)
Školitel	1	(3,3 %)

Pátá otázka byla první otevřenou otázkou a měla zjistit, kdo se novým zaměstnancům věnuje první den v novém zaměstnání. Zcela nepřekvapivě vyplnilo nejvíce respondentů svého budoucího kolegu a hned za ním byl s druhým nejvyšším počtem zařazen vedoucí/nadřízený. Pro zaškolení nových zaměstnanců je běžné, že se ujímá zaškolení kolega, neboť zaměstnanec nastupuje na pozici, o které ví vždy nejvíce ten, který jí každodenně provádí. Mohu se jen domnívat, že by bylo přinejmenším důstojné, aby nadřízený/vedoucí byl na nejvyšším procentu odpovědí, neboť nadřízený ze své pozice může lépe představit zaměstnanci jeho pracoviště, představit zaměstnance jeho kolegům i třeba napříč odděleními. Ukázat, že se na něj může zaměstnanec kdykoliv obrátit a jeho prvním dnem ho bezpečně provést. Teprve poté by ho měl předat do péče jeho budoucích kolegů.

- **Graf 6**

***Otázka č. 6 - Byla Vám první den v zaměstnání představena společnost komplexně (kdo je ředitel, čím se společnost zabývá, seznámení s jednotlivými odděleními, na koho je možné se obrátit aj.)?***



Ano 21 (70 %)

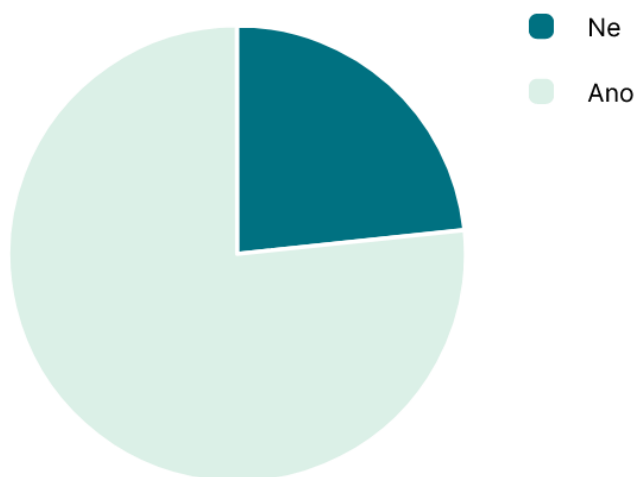
Ne 9 (30 %)

Šestá otázka se zaměřovala na to, zda byla respondentům představena firma, do které nastoupili, nějak komplexněji. Je příjemným překvapením, že celých 70 % bylo s touto skutečností seznámeno. Bohužel smutným výsledkem je těch zbylých 30 % respondentů, kterým představení společnosti první den nebylo poskytnuto.

Respondentovi mohla být samozřejmě společnost, ve které bude zaměstnán, představena komplexněji během pohovoru, kdy se o zaměstnání ucházel nebo mohl přijít do společnosti vybaven těmito informacemi na základě vlastního šetření.

- **Graf 7**

**Otázka č. 7 - Bylo Vám první den přiděleno trvalé pracovní místo?**



Ano 23 (76,7 %)

Ne 7 (23,3 %)

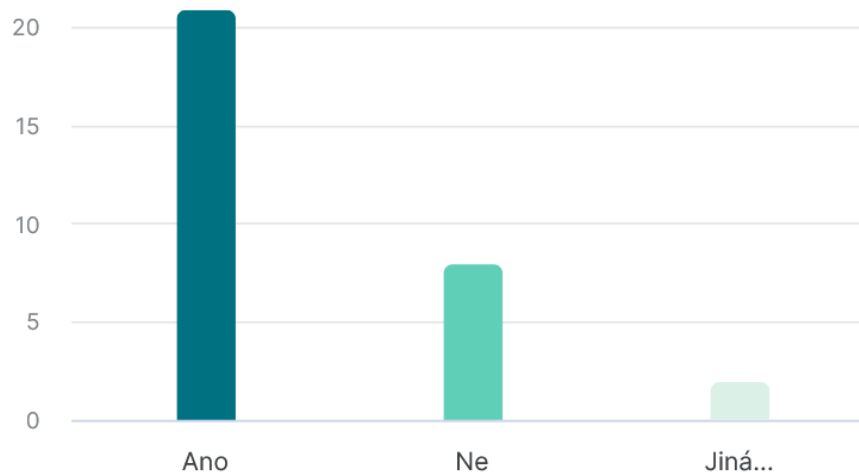
Sedmá otázka cílila na respondenty ohledně přiděleného pracovního místa (myšleno trvalé místo k sezení). Vzhledem k výsledkům v otázce číslo pět (Kdo se Vás první pracovní den ujal?), kdy pouze jeden respondent uvedl, že byl první den prováděn společností se školitelem a jeden respondent personálním oddělením, je zde uvedeno pět respondentů nad rámec, kteří neměli své pracovní místo přidělené.

Zde bych si dovolila lehce polemizovat nad pandemickou situací, která mohla s výsledky zamíchat v takovém stylu, že pokud by se dělalo toto dotazníkové šetření např. v roce 2018, bylo by odpovědi *ne* o několik méně nebo dokonce žádná. Většina firem se během pandemické situace uchýlila ke sdíleným místům i pro několik zaměstnanců naráz nebo z důvodu bezpečnosti přešla na práci z domova (homeoffice) a tak mohlo zaškolení v rámci prvního dne v novém zaměstnání probíhat např. přes aplikaci Teams.



- Graf 8

**Otázka č.8 - Byly Vám přiděleny pracovní nástroje nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání (telefon, notebook, vstupní karta, oblečení...)?**

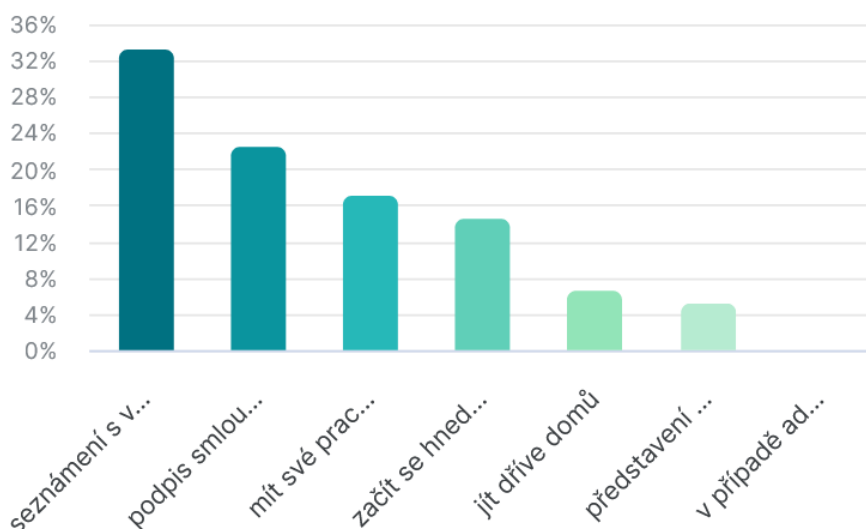


Ano	21	(67,7 %)
Ne	8	(25,8 %)
Jiná	2	(6,5 %)

Osmá otázka se zaměřovala na vybavení, které respondenti první den v zaměstnání obdrželi. Vybírat mohli z více možností, proto je zde celkem 31 odpovědí. 21 respondentů obdrželo vše nezbytné, pro výkon povolání, 8 neobdrželo vše nezbytné a 2 respondenti odpověděli *jiná*. Z výsledků vyplývá, že minimálně 1 respondent zaškrtl dvě z možností výběru. Vzhledem k odpovědi *jiná*, která měla být původně možností otevřenou, vím, co je pod ní ukryto, neboť mě oba respondenti kontaktovali s upřesněním. U prvního respondenta z možnosti *jiná* zde nebylo zajištěné dodání přístupových hesel do firemního notebooku a u druhého respondenta byla jednou z odpovědí *ano* a druhá *jiná* z důvodu části vybavení, a to neobdržení vstupní karty do budovy.

- **Graf 9**

**Otázka č. 9 - Vyberte prosím z možností níže, co bylo pro Váš první pracovní den důležité.**



Seznámení s vedoucím/kolegy	25	(33,3 %)
Podpis smlouvy	17	(22,7 %)
Mít své pracovní místo	13	(17,3 %)
Začít se hned zaškolovat	11	(14,7 %)
Jít dříve domů	5	(6,7 %)
Představení benefitů, které budete mít	4	(5,3 %)
V případě adaptace se školitelem drobné občerstvení	0	(0 %)

Devátá otázka zjišťovala, co bylo pro zaměstnance první pracovní den důležité. Na výběr měli z několika odpovědí s volbou více možností než jednu.

Zde je velmi přehledně znázorněno, že seznámení se svými kolegy a vedoucím je na prvním místě a hlasovalo pro ni celkem 25 respondentů. Tato skutečnost předběhla dokonce důležitost podpisu smlouvy. Presentace společnosti při výběrovém řízení prostřednictvím lidských zdrojů je jistě adekvátní, ale osobní zkušenost s kolegy je nezastupitelná. Mít své pracovní místo dokonce předběhlo okamžitou možnost se



Přístup kolegyně

1

Špatná organizace. Nikdo nevěděl, že přijdu. Vedoucí nevěděla, že nemám připravenou smlouvu. Do zaškolování se nikdo nehrnul.

1

V notebooku nebyly žádné přístupy a trvalo dalších 14 dní, než jsem mohla začít pracovat. Kromě asi dvou schůzek jsem jen čekala za stolem a neměla co dělat. První dojem nic moc.

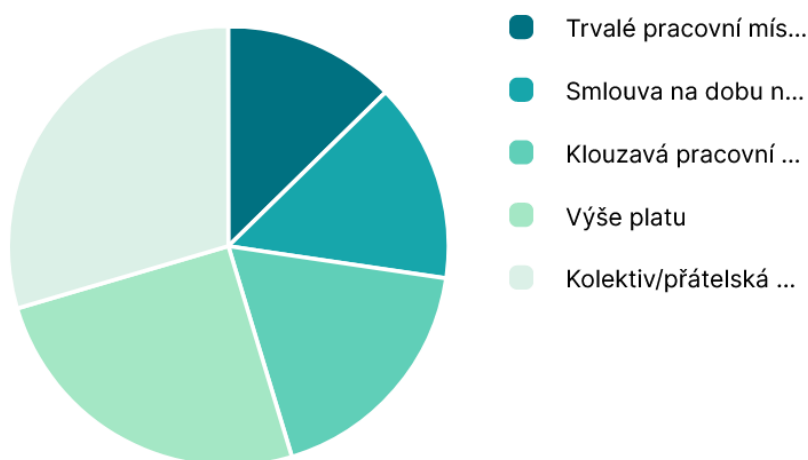
1

Desátá otázka byla druhá z otevřených otázek a nabídla nám pohled do různorodosti nepříjemných pocitů a neprofesionality, které respondenty překvapilo první den v novém zaměstnání. Samotnou mne překvapilo, kolik věcí se může u tak malého vzorku respondentů objevit. To, že celkem 19 respondentů uvedlo *nic* je krok správným směrem, jak se společnosti prezentují svým novým zaměstnancům.

Zde již není nutný podrobnější rozbor, podklady jsou však velmi přínosné pro můj samostatný projekt vzdělávací akce jako možnosti, kterým bych se ráda vyvarovala.

- **Graf 11**

**Otázka č. 11 – Prosím seřad'te níže uvedené podle důležitosti v zaměstnání**



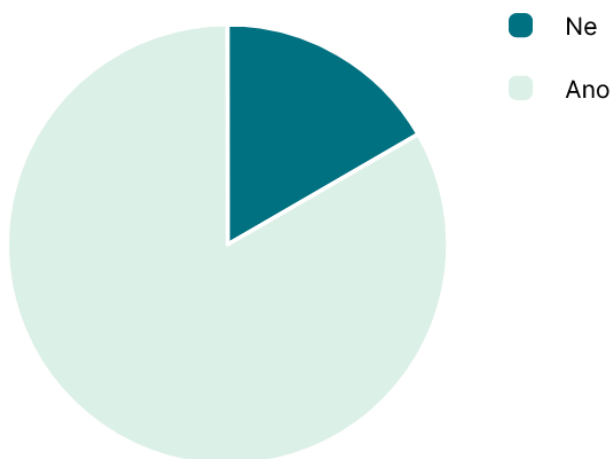
Kolektiv/přátelská atmosféra	1.
Výše platu	2.
Klouzavá pracovní doba	3.
Smlouva na dobu neurčitou	4.
Trvalé pracovní místo	5.

Jedenáctá otázka dávala respondentům možnost seřadit podle důležitosti výše zmíněné možnosti.

Na první příčce respondenti zvolili kolektiv/přátelská atmosféra před výší platu. Otázka financí je nejvíce diskutovaná při výběru povolání a na samotném výběrovém řízení, ale pokud nejsme v práci s kolegy rádi, je nepodstatné, jak vysoce jsme finančně ohodnoceni. Klouzavá doba se umístila na třetím místě, a to celkem oprávněně, neboť je to dnes velmi žádaný benefit, který již některé společnosti běžně nabízejí i vzhledem k pandemické situaci. Smlouva na dobu neurčitou se umístila na předposlední příčce a není to žádné překvapení. Smlouva na dobu neurčitou již není záruka trvalého zaměstnání a když bude společnost snižovat stavy, prostě je sníží. Trvalé pracovní místo může být na poslední příčce opět z důvodu pandemie, kdy zde dne na den přešli zaměstnanci z kanceláří pracovat domů i na několik měsíců v kuse. V době před pandemií by se předpokládám dělila o třetí příčku s klouzavou pracovní dobou, která také nebyla standardem u zaměstnavatelů.

- **Graf 12**

***Otázka č. 12 - Doporučil/a byste svého zaměstnavatele přátelům, rodině aj.?***



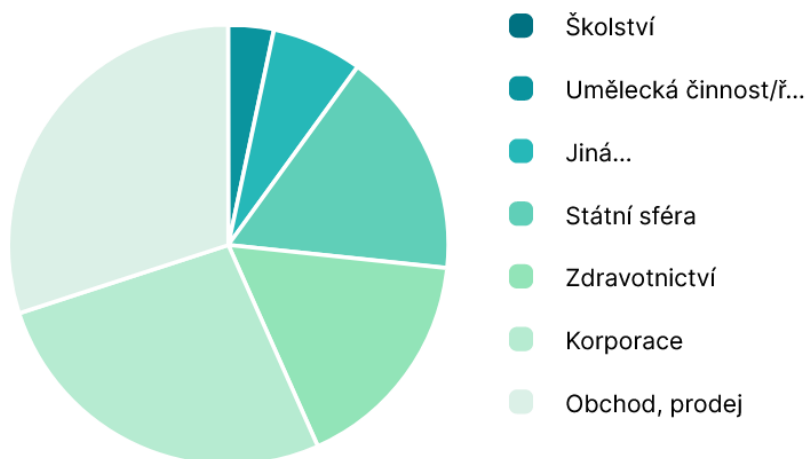
Ano 25 (83,3 %)

Ne 5 (16,7 %)

Dvanáctá otázka se zaměřovala na to, zda by respondent doporučil svého zaměstnavatele přátelům či rodině. Bylo příjemným překvapením, že celkem 25 respondentů odpovědělo, že by zaměstnavatele doporučilo. Těch 5 respondentů možná bude v dohledné době opět nastupovat do nového zaměstnání.

- Graf 13

**Otázka č. 13 - V jaké kategorii jste zaměstnán/a?**



Obchod/prodej	9	(30 %)
Státní sféra	5	(16,7 %)
Umělecká činnost/řemeslo	1	(3,3 %)
Zdravotnictví	5	(16,7 %)
Korporace	8	(26,7 %)
Školství	0	(0 %)

Třináctá otázka byla položena respondentům spíše pro zajímavost a nemá vliv pro návrh projektu mé vzdělávací akce. Kategorie *jiná* obsahuje respondenta z vydavatelství knih a respondenta z reklamní společnosti.

Přesto je zajímavé, jak různorodá škála zaměstnání u 30 respondentů může vzniknout. Negativní zkušenosti zmiňované v grafu č. 10 se tedy nemohly týkat pouze jedné kategorie zaměstnanců, neboť celkem 11 respondentů uvedlo negativní zkušenosti s prvním dnem v novém zaměstnání.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma Návrh projektu vzdělávací akce se zabývala návrhem adaptačního dne nového zaměstnance.

Větší část byla věnována teoretické části, která čerpala z podkladů z odborné literatury a dostupných informačních zdrojů. V jednotlivých částech se věnovala vzdělávání dospělých, vzdělávání zaměstnanců, rozvoji zaměstnanců, personalistice, projektu, vzdělávací akci a adaptaci.

Praktická část navazovala na část teoretickou a věnovala se samotnému návrhu projektu a výsledkům dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 30 respondentů, kteří měli v posledních 18 měsících s adaptačním dnem zkušenost. Data z dotazníkového šetření posloužila při návrhu samotného projektu.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, jak zajímavé jsou zejména priority v první den, které respondenti volily. Nejzajímavější část celého šetření a zároveň nejvíc přínosnou pro mou bakalářskou práci se však ukázaly negativní zkušenosti respondentů.

Návrh projektu vzdělávací akce se snaží ukázat ideální den nového zaměstnance, kdy za pomoci dotazníkové šetření, předchází chybám a nepříjemnostem, které respondenty potkaly během jejich prvních dnů v novém zaměstnání. Díky odpovědím respondentů byl projekt připraven tak, aby neobsahoval nic z jejich zážitků a zaměstnanec, který by absolvoval můj projekt, by v dotazník, který byl vytvořen respondentům nevyplnil negativní zkušenost s prvním dnem jako respondenti, kteří absolvovali mé dotazníkové šetření.

Věřím, že návrh vzdělávací akce by bylo možné aplikovat do praxe a firmám by mohl sloužit jako podklad, pro jejich adaptační dny.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BUCKLEY, Roger a CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. xii, 288 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0358-7.
- DEPOO, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vydání první. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 stran. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8.
- EVANGELU, J E. -- BOMMEL, F V. -- JUŘIČKA, O. *Efektivita vzdělávání : jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.
- HOFFMAN, Reid, CASNOCHA, Ben a YEH, Chris. *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. 151 stran. ISBN 978-80-7261-283-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. xi, 124 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-657-8.
- MENDÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3236-7.
- MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 179 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9.

PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. Čtvrté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2009. 488 stran. ISBN 978-80-7367-503-5.

PRŮCHA, Jan. *Psychologie učení: teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Vydání 1. Praha: Grada, 2020. 268 stran. Psyché. ISBN 978-80-271-2853-2.

PRŮCHA, Jan, MAREŠ, Jiří a WALTEROVÁ, Eliška. *Pedagogický slovník*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001. 322 s. ISBN 80-7178-579-2.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. 539 s., [4] s. obr. příl. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Vydání 1. Praha: Grada, 2017. 223 stran. Pedagogika. ISBN 978-80-271-0051-4.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

Adaptace | Everest. *Everesta* [online]. Copyright © 2019 EVERESTA [cit. 06.02.2022]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/adaptace>

Jobs.cz. *Prace.cz - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí* [online]. Copyright © 1996 [cit. 11.02.2022]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/korporace-mensi-firma-start-up-v-cem-se-lisi-zjistete-co-bude-nejlepe-vyhovovat-prave-vam/>

Slovníček pojmů - Zaměstnanec - BusinessCenter.cz. *BusinessCenter.cz* [online]. Copyright © 1998 [cit. 19.01.2022]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovníček/zaměstnanec/>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Systém člověk a systém vědění obecně

Obrázek č. 2: Didaktický proces

Obrázek č. 3: Strategický plán firmy

Obrázek č. 4: Východiska firemního vzdělávání

Obrázek č. 5: Vývojový proces projektu

Obrázek č. 6: Praktická prezentace jednotlivých pilířů v procesu vzdělávání

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1

Graf č. 2

Graf č. 3

Graf č. 4

Graf č. 5

Graf č. 6

Graf č. 7

Graf č. 8

Graf č. 9

Graf č. 10

Graf č. 11

Graf č. 12

Graf č. 13

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č.1: Adaptační den – harmonogram malé a střední firmy

Tabulka č.2: Adaptační den – harmonogram korporátní společnost

## SEZNAM PŘÍLOH

### Příloha 1: Vzor dotazníku

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku Institutu vzdělávání a poradenství, spadajícího pod Českou zemědělskou univerzitu. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku (max. 10 minut), jehož výstup mi poslouží jako podklad k napsání bakalářské práce na téma „Návrh projektu vzdělávací akce“. Dotazník se zaměřuje na Vaše první dny u zaměstnavatele a je zcela anonymní.

Ivana Budišová

ivana.budis@gmail.com

1) Jste

- Žena
- Muž

2) Jaký je Váš věk?

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 – 55
- 56 a výše

3) Přišla Vám, před blížícím se nástupem do nového zaměstnání, informace např. e-mailem/SMS zprávou, s připomenutím místa a času nástupu a případnými kontakty pro nenadálé události (dopravní špička, nemoc)?

- Ano
- Ne

4) Považujete zaslání takovýchto informací před nástupem za přínosné?

- Ano
- Ne
- Zbytečné, vše jsem věděl/a z pohovoru

5) Kdo se Vás první pracovní den ujal? Prosím vyplňte.

(školitel, nadřízený, kolega...)?

6) Byla Vám první den v zaměstnání představena společnost komplexně (kdo je ředitel, čím se společnost zabývá, seznámení s jednotlivými odděleními, na koho je možné se obrátit aj.)?

- Ano
- Ne

7) Bylo Vám první den přiděleno trvalé pracovní místo?

- Ano
- Ne

8) Byly Vám přiděleny pracovní nástroje nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání (telefon, notebook, vstupní karta, oblečení...)?

- Ano
- Ne
- Jiná

9) Vyberte prosím z možností níže, co bylo pro Váš první pracovní den důležité:

- podpis smlouvy
- seznámení s vedoucím/kolegy

- představení benefitů, které budete mít
- mít své pracovní místo
- začít se hned zaškolovat
- v případě adaptace se školitelem drobné občerstvení
- jít dříve domů

10) Bylo něco, co ve Vás první den v novém zaměstnání zanechalo nepříjemný pocit, nezdálo se Vám profesionální nebo jen nebylo podle Vašich představ? Prosím vyplňte

11) Prosím seřaďte níže uvedené podle důležitosti v zaměstnání (kdy nejvíce důležité bude úplně nahoře a nejméně důležité bude úplně dole)

- Kolektiv/přátelská atmosféra
- Výše platu
- Klouzavá pracovní doba
- Trvalé pracovní místo
- Smlouva na dobu neurčitou

12) Doporučil/a byste svého zaměstnavatele přátelům, rodině aj.?

- Ano
- Ne

13) V jaké kategorii jste zaměstnán/a:

- Státní sféra
- Korporace
- Obchod, prodej



- Zdravotnictví
- Školství
- Umělecká činnost/Řemeslo
- Jiné...