

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza vzdělávací strategie HR oddělení vybrané společnosti a motivace zaměstnanců se
vzdělávání účastnit

Analysis of the Educational Strategy of the HR team of the Selected Institution and
Motivation of Employees to Participate in the Education

Bc. Martina Šindelářová

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Analýza vzdělávací strategie HR oddělení vybrané společnosti a motivace zaměstnanců se vzdělávání účastnit potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 14.4.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce, Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph.D., za poskytnutí odborných rad a za její čas, který věnovala této práci. Dále bych ráda poděkovala L&D manažerovi společnosti XY a zaměstnancům HR oddělení za poskytnutí klíčových informací k vypracování praktické části diplomové práce.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá vzděláváním HR týmu ve vybrané společnosti. Cílem bylo analyzovat a identifikovat vnitřní vzdělávací strategii HR oddělení, zjistit jaká je motivace zaměstnanců HR týmu účastnit se nabízeného vzdělávání a navrhnout opatření ke zkvalitnění a zatraktivnění týmové vzdělávací strategie.

Teoretická část definuje aspekty podnikového vzdělávání, strategického vzdělávání, kompetencí, motivace, personálního řízení apod. pomocí odborné literatury.

V praktické části byla provedena analýza vzdělávacích procesů pomocí studia interních dokumentů, dotazníkovým šetřením mezi personálním týmem společnosti XY a jako poslední byl uskutečněn rozhovor s L&D manažerem. Dotazníkové šetření zjišťovalo motivaci zaměstnanců účastnit se vzdělávání a spokojenost zaměstnanců se stávajícím firemním vzděláváním.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnikové vzdělávání, strategické vzdělávání, motivace, analýza systému vzdělávání, rozvoj pracovníků, personální práce

ABSTRACT

This thesis deals with the training of the HR team in a selected company. The aim was to analyze and identify the internal training strategy of the HR department, to find out what is the motivation of the HR team employees to participate in the offered training and to propose measures to improve and make the team training strategy more attractive.

The theoretical part defines the aspects of corporate training, strategic training, competencies, motivation, HRM, etc. with the help of literature.

In the practical part, an analysis of the training processes was carried out by studying internal documents, by conducting a questionnaire survey among the HR team of company XY and lastly, an interview was conducted with the L&D manager. The questionnaire survey investigated employees' motivation to participate in training and employees' satisfaction with the existing corporate training.

KEYWORDS

Corporate Education, Strategic Training, Motivation, Analysis of the Education, Employee Development, Human Resources

Obsah

Úvod	8
1 Firemní vzdělávání	10
1.1 Oblasti firemního vzdělávání.....	10
1.2 Úkoly firemního vzdělávání	11
1.3 Strategie vzdělávání a rozvoje	12
1.3.1 Definice strategického vzdělávání a rozvoje	14
1.3.2 Cíle strategického vzdělávání a rozvoje	14
1.3.3 Strategie rozvoje a vzdělávání u revitalizujících organizací	14
1.3.4 Strategie diferenciacce a integrace	15
1.3.5 Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování	16
1.4 Prostředí firemního vzdělávání.....	17
1.4.1 Vnější prostředí	17
1.4.2 Vnitřní prostředí	17
1.5 Cyklus podnikového vzdělávání.....	18
1.5.1 Analýza vzdělávacích potřeb.....	18
1.5.2 Plánování vzdělávání.....	19
1.5.3 Realizace vzdělávání	20
1.5.4 Vyhodnocování vzdělávání	23
1.6 Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce	26
1.6.1 360stupňová zpětná vazba	26
1.7 Učící se organizace	28
1.7.1 Charakteristické rysy učící se organizace.....	29
1.7.2 Vytváření učící se organizace.....	29
1.7.3 Problémy učící se organizace	29

2	Řízení lidských zdrojů	30
2.1	Cíle managementu lidských zdrojů	30
2.2	Činnosti řízení lidských zdrojů.....	31
2.3	Modely řízení lidských zdrojů	31
2.4	Kompetence	33
2.5	Kompetenční model.....	33
2.5.1	Funkční kompetenční model	35
2.5.2	Řízení lidských zdrojů podle kompetencí	35
2.6	Talent management.....	36
3	Motivace	37
3.1	Druhy motivů.....	38
3.2	Sebemotivace.....	39
3.3	Motivace vzdělávat se	39
3.4	Tým.....	40
3.4.1	Týmový dynamika	40
4	Metodologie.....	41
4.1	Další vzdělávání dospělých	41
4.2	O společnosti XY	42
4.3	O HR týmu	43
4.4	Interní strategické vzdělávací dokumenty společnosti XY	44
4.4.1	Politika vzdělávání	44
4.4.2	Competency review	48
4.5	Dotazníkové šetření	50
4.5.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	50
4.6	Rozhovor s L&D manažerem	63

4.7	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s L&D manažerem	67
4.8	Navrhovaná opatření.....	70
	Závěr.....	75
	Seznam použitých informačních zdrojů	77
	Seznam použitých elektronických informačních zdrojů	78
	Interní dokumenty společnosti.....	80
	Seznam příloh.....	81

Úvod

V dnešním velmi rychle se měnícím světě je k udržení konkurenceschopnosti společnosti důležité sledovat neustálý vývoj a umět se mu rychle přizpůsobit. Stále se zvyšující požadavky na trhu práce lidi nutí se stále vzdělávat a prohlubovat své schopnosti a dovednosti. Lidský kapitál je pro společnost to nejcennější společně s firemním „know-how“. A proto další vzdělávání zaměstnanců by mělo být nedílnou součástí všech organizací. Vzděláváním lidí ve společnosti dochází i k celkovému vzdělávání celé společnosti a tím zvýšení její konkurenceschopnosti. Důležité je při vzdělávání zaměstnanců, na celý proces pohlížet jako na investici. Mnohdy samotní zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání na pracovišti vyžadují a berou ho jako benefit, který společnost poskytuje svým zaměstnancům. Naopak najdou se i zaměstnanci, kteří nemají zájem se dále vzdělávat a společnost jim musí dát vhodnou motivaci k tomu, aby se dále vzdělávali. Spokojený zaměstnanec je produktivnější, loajálnější dané společnosti a méně chybje. Způsob vzdělávání zaměstnanců by měl vycházet z firemní strategie. Společnosti většinou dávají přednost vzdělávacím aktivitám zaměřeným na zdokonalení širšího spektra znalostí a dovedností, než je třeba k jedné konkrétní pozici. (Urbancová, 2018)

Personální oddělení je základna, srdce celé firmy. Veškerí zaměstnanci, kteří se do společnosti přijímají by měli projít rukama personalistů. Personalista spolu s manažerem je zodpovědný za výběr kvalitního zaměstnance, aby se společnost mohla dále posouvat a být ještě lepší. Ale jak vždy poznat, zda kandidát je opravdu ten, kterého společnost hledá? Vzdělávání personalistů je velmi důležité a mnohdy zásadní pro celou společnost. Personalisti jsou ti, kteří pečují o zaměstnance v průběhu celé jeho cesty společností. Potřebují být vždy ve střehu, nad věcí a psychicky v „pohodě“. Proto je důležitá určitá péče i o tyto mnohdy opomíjené zaměstnance. Personální oddělení má obecně ve firmách spíše negativní pověst. Lidé si myslí, že tohle oddělení takzvaně nic nedělá. Ale jejich práce je mnohdy velmi vyčerpávající a psychicky náročná. Ne vždy se personalisté potýkají pouze s hezkými věcmi, ale je to součást jejich práce. Liší se vzdělávání personálního týmu od vzdělávání zbytku společnosti? Spíše ne, vždy záleží na dané firemní vzdělávací strategii. Odlišná jsou pak konkrétní školení.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou interního vzdělávacího systému personálního oddělení vybrané společnosti a motivací zaměstnanců se firemního vzdělávání účastnit. Dalším cílem bylo navrhnout kroky ke zlepšení a zvýšení motivace zaměstnanců. V teoretické části práce jsou nejdříve definované základní pojmy jako firemní vzdělávání, strategie vzdělávání a rozvoje, kompetence, motivace a tým. Následně se metodologie věnuje zaměstnaneckému průzkumu formou dotazníkového šetření, kdy bylo zjišťováno, jaký přístup mají zaměstnanci k dalšímu vzdělávání a jak jsou motivováni se vzdělávání účastnit. Kladené otázky se týkaly jak vlastních názorů na další vzdělávání a vlastní motivy/zábrany účastnit se vzdělávání, tak na názory ohledně dalšího vzdělávání nabízeného společností. Zároveň byl udělán rozhovor s L&D manažerem, který objasnil vzdělávací strategii společnosti a plány do budoucna. Výsledky práce poukazují na mezery ve vzdělávání personálního týmu, na jejichž základě jsou navrženy další kroky ke zlepšení vzdělávání personálního týmu a motivace zaměstnanců.

1 Firemní vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležité pro úspěšnost společnosti na trhu v dnešním rychle se měnícím světě. Bartoňková (2010, s. 11) ve své knize uvádí, že „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím co je, a tím co je žádoucí.*“ Snažíme se snížit rozdíl mezi kvalifikací subjektivní (soubor schopností, dovedností a kvalifikací zaměstnanců) a kvalifikací objektivní (požadavky na kvalifikaci pracovníka). (Palán, 2002 in Bartoňková, 2010, s. 16)

Jiní autoři podnikové vzdělávání definují například jako: „*Jakýkoliv vzdělávací proces organizovaný podnikem pro zaměstnance. Zahrnujeme do něj vzdělávání v podniku, ale také i mimo podnik či vzdělávání přímo na pracovišti.*“ (Palán, 1997, s. 86).

Veteška (2016, s. 118) firemní vzdělávání definuje jako: „*Souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podniky se záměrem doplnit, tj. rozšířit, prohloubit a zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků.*“

Podle Koubka (2007, s. 79) se podnikové vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na: „*Formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru.*“

Podpora rozvoje zaměstnanců zvyšuje efektivitu vnitřních procesů a napomáhá k rozvoji podniku jako celku. Ideálním cílem organizace by mělo být skloubení potenciálů pracovníků s firemním plánem a cílem. (Koubek, 2007, s. 80)

1.1 Oblasti firemního vzdělávání

Koubek (1995 in Bartoňková, 2007, s. 17) rozlišuje ve vzdělávání lidí tři oblasti:

1. Oblast vzdělání – základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém.
2. Oblast kvalifikace – odborná profesní příprava: základní příprava na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitace.
3. Oblast rozvoje – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na aktuálně vykonávanou pozici. Formuje pracovníkův potenciál než kvalifikaci.

Firemní vzdělávání zahrnuje:

1. Orientace - vzdělávání v adaptačním období a celková příprava pracovníka k výkonu dané pozice.
2. Doškolení – prohlubování kvalifikace, pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje.
3. Přeškolení – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání.
4. Profesionální rehabilitace – opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav nedovoluje trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci.
5. Zvyšování kvalifikace – oblast rozvoje. (Bartoňková, 2007, s. 17)

1.2 Úkoly firemního vzdělávání

Koubek (1995, in Bartoňková, 2010, s. 18) uvádí jako dva klíčové úkoly firemního vzdělávání zajišťování podélné a příčné flexibility.

- **Podélná, longitudinální flexibilita**

Jedná se o přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců na měnící se požadavky na pracovní místo. Jde o flexibilitu současného pracovního místa. Podélná flexibilita by měla být hlavním úkolem firemního vzdělávání. Velmi často se váže na změny technologií či legislativy.

- **Příčná, transverzální flexibilita**

Jde o zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců, aby byli schopni vykonávat (měli znalosti a dovednosti) další pracovní pozici. Dochází k rozšíření pracovních schopností. V praxi je tento úkol provázán s kariérovým plánováním a se změnami v organizační struktuře společnosti.

Poslání (mise) a vize společnosti

Mise nám stručně a jasně definuje proč daná společnost existuje a jak dosahuje svých cílů. Najdeme zde podnikové hodnoty (čemu společnost věří). Má za cíl vytvářet image společnosti a je orientována na veškeré okolí společnosti. (Bartoňková, 2010, s. 33)

Vize se orientuje do budoucnosti a zaměřuje se na to, kterým směrem se společnost ubírá. Vizi vytváří vrcholové vedení společnosti a je tedy základem pro stanovení strategických cílů, změn a způsobů, jak dosáhnout a naplnit cíle i hodnoty. (Bartoňková, 2010, s. 33)

1.3 Strategie vzdělávání a rozvoje

Hroník (2007, s. 18) uvádí, že strategie vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, jako je personální strategie a business strategie. Obvykle je vytvářena na tři až pět let. Rozlišujeme, pro jakou organizaci koncepci rozvoje a vzdělávání koncipujeme. Může se jednat o „organizaci na jedno použití“ nebo o „revitalizující organizaci“. Organizace na jedno použití jsou stavěny na omezenou dobu, a to, dokud jejich produkt bude rentabilní. Jsou zaměřeny na nízké náklady, proto se zaměřují na práci s hotovými lidmi, které není třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Investice zde bude především do kvalitních lidí, případně do zácviku či udržení kvalifikace zaměstnanců. Revitalizující organizace musí již mít propracovanější strategii rozvoje a vzdělávání, která bude pružně reagovat na vnější podmínky. U středních a větších společností toto budou zajišťovat specialisté na rozvoj a vzdělávání. (Hroník, 2007, s. 18-19)

„Strategický rozvoj pracovníků vede k naplňování rozvojových cílů vzdělávací organizace“
(Veteška a Tureckiová, 2020, s. 143)

Podnikovou strategii je třeba tvořit v kontextu mnoha faktorů, které ovlivňují fungování společnosti. Za předpokladu, že vzdělávací aktivity ovlivňují jednotlivé organizační proměnné, je zapotřebí pokládat je za jeden z aspektů strategie. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 80)

Strategický přístup rozvoje lidských zdrojů složí jako konkurenční výhoda (prostřednictvím zaměstnanců) anebo může sloužit jako základ pro vybudování učící se organizace. Systém podnikového vzdělávání by měl být zároveň součástí systému personální práce ve společnosti. Na základě strategického rozvojového plánu společnosti a soustavy kompetencí by mělo dojít k propojení s oblastmi personální práce jako jsou:

- systém získávání a výběru zaměstnanců (nábor)
- systém formování pracovní síly – její stabilizace a motivování
- systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- systém hodnocení a odměňování.

(Tureckiová, 2004, s. 91)

Dle Tureckiové (2004, s. 91) v rámci systému podnikového vzdělávání probíhají dva typy aktivit:

- **Tréninkové – výcviky a školení**

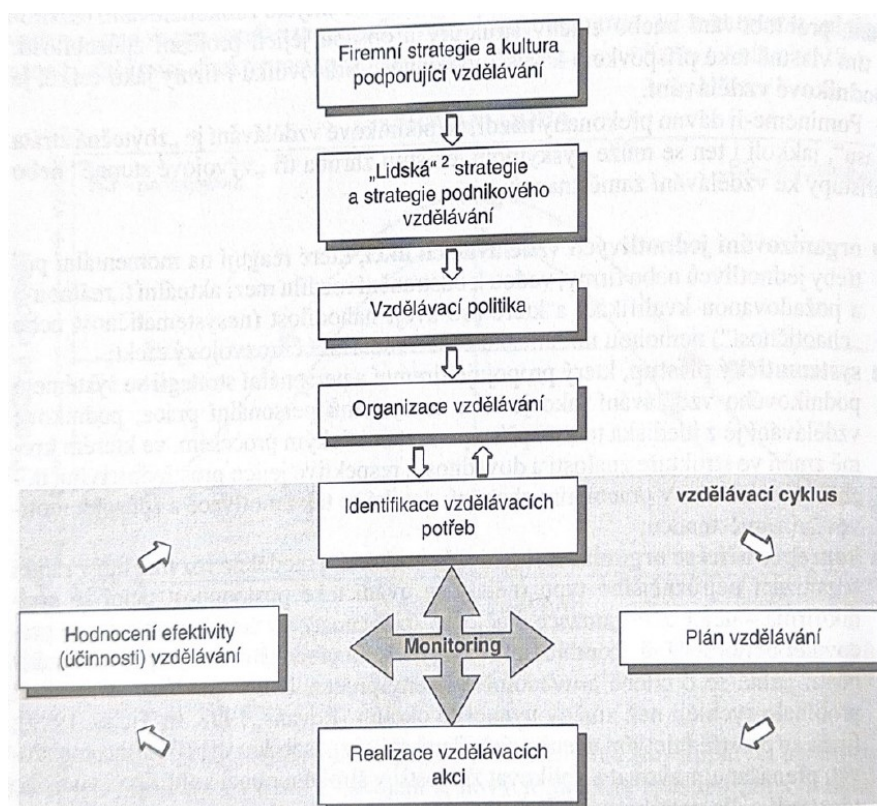
Vzdělávací aktivity zaměřené na získávání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných k výkonu. Jde vlastně o doplnění chybějících znalostí a dovedností.

- **Rozvojové – kurzy a programy**

Vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby (plánování a řízení kariéry). Toto vzdělávání se většinou týká pouze určitých skupin pracovníků např. manažerů, specialistů s vysokým potenciálem rozvoje, vybrané skupiny talentů nebo i klíčových pracovníků.

Pokud je systém podnikového vzdělávání účinně uplatňován, dochází k sejetí pracovníků se společností, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, růstu výkonnosti, ke zkvalitnění služeb pro zákazníky, ke zlepšení image společnosti, k lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na trhu práce, a především i ke zlepšení kvality života zaměstnanců. (Tureckiová, 2004, s. 91)

Obrázek 1 Schéma systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nim



(Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 90)

1.3.1 Definice strategického vzdělávání a rozvoje

„Strategické vzdělávání a rozvoj je přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje.“ (Amstrong a Taylor, 2015, s. 336)

1.3.2 Cíle strategického vzdělávání a rozvoje

Amstrong a Tylor (2015, s. 337) uvádějí že: *„Strategické vzdělávání a rozvoj se zaměřují na vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí prostřednictvím vytváření kultury učení a vytváření strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání.“*

Cílem strategického vzdělávání a rozvoje je zabezpečit, aby organizace měla pro své současné a budoucí potřeby k dispozici správnou kvalitu lidí. Zaměřuje se na rozvoj intelektuálního kapitálu a také na zlepšování individuálního, týmového a organizačního učení a vzdělávání. Vytváří se prostředí, ve kterém jsou pracovníci nabádáni ke vzdělávání a rozvoji a v němž jsou znalosti systematicky řízeny. Rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Strategické vzdělávání a rozvoj vychází podobně jako strategické řízení lidských zdrojů z přesvědčení, že lidské zdroje, kterými společnost disponuje, hrají strategickou roli při cestě k úspěchu organizace. (Amstrong a Taylor, 2015, s.336)

Tureckiová (2004, s. 92) uvádí, že k tomu, aby zaměstnanci získali nové znalosti a dovedností musí dojít k vzájemnému propojení:

- Ochoty (motivace) vynaložit určité úsilí (chtít se učit);
- Schopností k osvojování si nových pracovních postupů (umět se učit);
- Možnosti účastnit se podnikového vzdělávání a uplatňovat nově nabitě znalosti v pracovní činnosti (moci se učit a naučené používat).

1.3.3 Strategie rozvoje a vzdělávání u revitalizujících organizací

Hroník (2007, s. 19) uvádí, že strategie rozvoje a vzdělávání se u revitalizujících organizací plánují dle tří základních os:

- Osa organizačního rozvoje << strategie rozvoje jednotlivců,
- Osa diferenciacie << strategie integrace,

- Osa velkého skoku << strategie plynulého zlepšování.

Strategie rozvoje organizace a jedince

Ke zvýšení výkonnosti společnosti napomáhá rozvoj organizace a jejich lidí. Nelze se zaměřit pouze na jedno, ale většinou společnosti dávají větší důraz na jednu z těchto položek. (Hroník, 2007, s. 19)

- **Strategie organizačního rozvoje (od organizace k jedinci)**

Organizační rozvoj je zaměřen na změnu fungování celé společnosti a jejích částí (týmů, oddělení, divizí..). Charakterizuje ho společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace. Vzdělávací aktivity mají spíše podpůrnou roli. Vycházíme z předpokladu, že organizace je tak dobrá, jak odborně zdatné a připravené má zaměstnance. Strategie se zabývá tím, jak v prostředí zaměřeným na organizaci více podnítit individuální iniciativu a tvořivost. Hlavním úkolem je dosažení synergie a tím zvýšit výkonnost procesů a celé organizace. Východiskem jsou různé kompetenční modely. (Hroník, 2007, s. 20; Veteška a Tureckiová, 2020, s. 147)

- **Strategie rozvoje jednotlivců (od jedince k organizaci)**

Společnost je na dobré úrovni, pokud má odborně a personálně připravené jedince (s vhodným kompetenčním profilem). Je zde uplatňován kompetenční model (kompetence řešení problémů, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení). Při rozvoji jednotlivců má velký význam vzdělávání mimo pracoviště a měřítkem jeho efektivity je zvýšení výkonnosti lidí. Pro tuto strategii jsou typické individuální plány profesního rozvoje jednotlivých pracovníků. (Hroník, 2007, s. 20; Veteška a Tureckiová, 2020, s. 147)

1.3.4 Strategie diferenciacce a integrace

Diferenciacce (rozdělovat lidi dle nějakého klíče) bez integrace vytváří odcizenou společnost. Integrací dáváme všechny dohromady, což umožní bezbariérový přístup. Účinná strategie rozvoje a vzdělávání umí spojit oba přístupy. Diferenciacce v rozvoji pracovníků znamená, stanovení specifických cílů a obsahů vzdělávání dle činností. Integrace znamená, aby měl každý zaměstnanec přístup ke znalostem a mohl je sdílet s ostatními napříč organizační strukturou. Diferenciacce podporuje dosahování vysoké výkonnosti a integrace zase se

zaměřuje na vytváření prostoru pro společné sdílení, budování znalostí a dovedností. (Hroník, 2007, s.20-21; Veteška a Tureckiová, 2020, s. 148)

- **Diferencující přístup**

Honík (2007, s. 21) uvádí, že podstatou diferencujícího přístupu je vytvoření kritérií, podle kterých se koncipuje rozvojový program tak, aby se dokázal přizpůsobit potřebám organizace či vlastního příjemce. Příkladem je Strategie maximální a minimální laťky.

- **Strategie minimální laťky**

Strategie minimální laťky je zaměřena na odstraňování nedostatků, tak aby naplnila minimální úroveň daného standardu, ať už na úrovni jednotlivců či organizace. (Hroník, 2007, s. 21)

- **Strategie maximální laťky**

Tato strategie se zabývá těmi nejlepšími, kteří zdolávají laťky, přes které se většina nedostane. Rozvoj a vzdělávání je jen pro nejlepší, aby se stali ještě lepšími a mohli tak zlepšit konkurenceschopnost dané společnosti na trhu. (Hroník, 2007, s. 21)

V praxi nelze uplatnit čistě jen jednu strategii, a tak bývá strategie minimální laťky uplatňována především u neklíčových zaměstnanců a strategie maximální laťky bývá uplatňována na klíčových pozicích (30-40%) u klíčových lidí (20-30%). (Hroník, 2007, s. 22)

1.3.5 Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Hroník (2007, s. 25) uvádí, že veškeré učení by mělo mít za cíl změnu. Změny můžeme docílit dvěma způsoby. A to velkým skokem nebo plynulým zlepšováním.

Strategie velkého skoku

Tuto strategii využijeme v případě, kdy je potřeba velké změny v krátkém čase. Při uplatnění této strategie je potřeba zmobilizovat velmi mnoho různých (vnitřních i vnějších) sil působících v jednom směru. (Hroník, 2007, s. 25; Veteška a Tureckiová, 2020, s. 149)

Strategie plynulého zlepšování

Tato strategie využívá nejen přirozený vývoj, ale děje se i záměrně, nepřetržitě s velkou důsledností. (Hroník, 2007, s. 25)

1.4 Prostředí firemního vzdělávání

Prostředí, ve kterém se nachází konkrétní společnost, určuje její vzdělávací potřeby, cíl společnosti a design. Vnější a vnitřní prostředí společnosti ovlivňuje podobu strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků dané společnosti. (Bartoňková, 2010, s. 23)

1.4.1 Vnější prostředí

Dění v organizaci je ovlivněno tím, co se děje mimo ni.

Obrázek 1 Vnější prostředí organizace



(zdroj: Wright a Noe in Bartoňková 2010, s. 23)

Obrázek výše znázorňuje základní členění vnějšího prostředí. Pokud nastane změna v nějaké segmentu vnějšího prostředí společnosti, může to vyvolat vzdělávací potřebu. Příkladem může být změna technologie, změna legislativy, expanze na nový segment trhu, nový konkurent atd. (Bartoňková, 2010, s. 24)

1.4.2 Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí společnosti spadají všechny interní procesy dané společností, jejich podmínky a prostředky jejich fungování. Vnitřní prostředí vytváří podmínky pro efektivní fungování firemního vzdělávání. Je za potřebí mít provázanou podnikovou politiku, strategii, strategii řízení lidských zdrojů a strategii vzdělávání pracovníků a navázané další kroky (např. tvorba koncepce vzdělávání). (Bartoňková, 2010, s. 24)

1.5 Cyklus podnikového vzdělávání

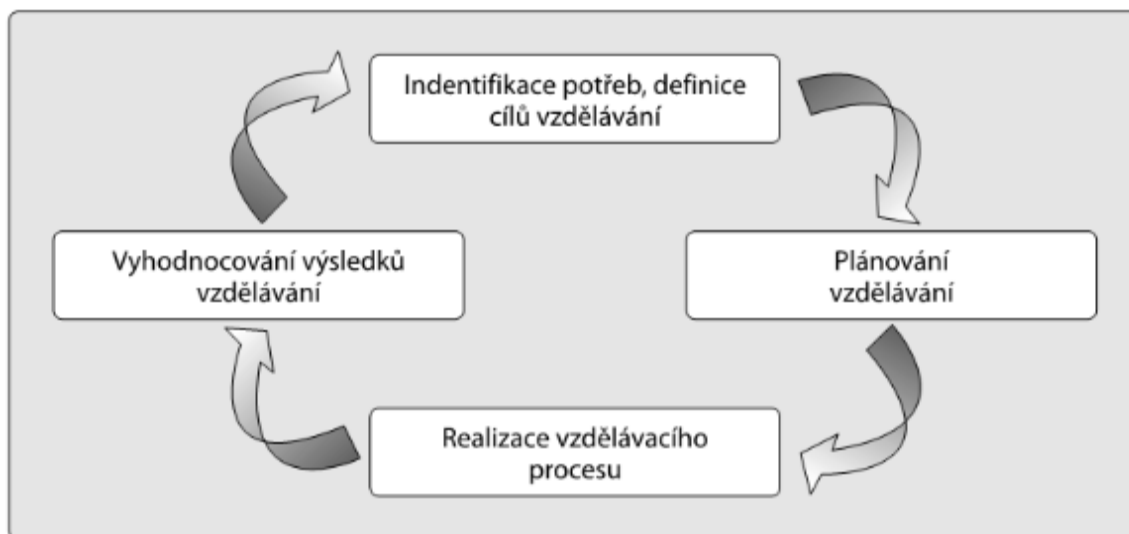
Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 83) je systém podnikového vzdělávání opakující se cyklus. Tento cyklus vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky a následuje cíle podnikové strategie vzdělávání. Aby vzdělávání v organizaci bylo efektivní musíme vytvořit dlouhodobý proces.

Podnikové vzdělávání může být dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 84) realizováno interními odborníky či vlastním vzdělávacím (školicím) centrem, případně externí institucí (veřejné nebo soukromé subjekty).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s.84) proces podnikového vzdělávání má čtyři fáze:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

Obrázek 2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



(Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 84)

1.5.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb spočívá ve shromažďování informací o aktuálním stavu znalostí, dovedností a schopností jednotlivců, týmů a podniku jako celku. Zjištěná úroveň je porovnávána s podnikovým standardem. Výsledkem je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba odstranit právě vzděláváním. Zaměstnancům je doporučeno doplnit si chybějící

znalosti, dovednosti a případně i kompetence pro optimální výkon jejich profese. Dalším z cílů je samotný návrh vzdělávacího programu. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85)

Analýza by měla být provedena na úrovni organizace, skupin i jednotlivců. Analýza potřeb vzdělávání na úrovni organizace povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni skupin. Analýza potřeb vzdělávání na úrovni skupin povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců. Souhrnem potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců a skupin můžeme identifikovat potřeby na úrovni organizace. (Amstronng a Tylor, 2015, s. 354)

Při identifikaci vzdělávacích potřeb je zapotřebí porovnávat požadovanou výkonnostní úroveň a současnou výkonnostní úroveň. Rozdíl mezi nimi nazýváme výkonnostní mezera. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85)

Analýza se dále zabývá i organizačními či procesními problémy, které nejsou vzděláváním řešitelné, avšak poukáže na jejich vztah k problémům v dosahování cílů podniku. Výkon je možné posoudit, pokud je k dispozici porovnávací úroveň. Takovouto úroveň nazýváme standard. Vzdělávací standard je schopnost pracovníka, kterou získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání. Výkonnostní standard nám ukazuje, co zaměstnanec dokáže vykonat za normálních (standardních) pracovních podmínek. Současnou výkonnost zjišťujeme sběrem informací (popis výkonnosti a určení její velikosti). Zjištěnou výkonnost porovnááme se standardem. V případě posuzování kompetencí vysoké výkonnosti, je možné používat standardy jiných podniků (benchmarking). (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 86)

1.5.2 Plánování vzdělávání

Výstupem analýzy vzdělávacích potřeb je vypracovaný návrh plánu vzdělávání. Na počátku jsou stanoveny prioritní úkoly podnikového vzdělávání na základě firemní strategie a strategie vzdělávání. (Tureckiová, 2004, s. 101)

Koubek (2007, s.265) vymezil základní otázky při plánování vzdělávání pracovníků.

1. **Jaké vzdělávání má být zajištěno?** (obsah)
2. **Komu?** (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
3. **Jakým způsobem?** (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)

4. **Kým?** (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
5. **Kdy?** (termín, časový plán)
6. **Kde?** (místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
7. **Za jakou cenu, s jakými náklady?** (rozpočet vzdělávání)
8. **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Vodák a Kucharčíková (2011, s.96) rozdělují proces tvorby plánu do tří fází:

Přípravná fáze – do této fáze patří především specifikace potřeb, analýza účastníků, stanovení cílů vzdělávacího projektu a u dlouhodobých projektů stanovení dílčích cílů.

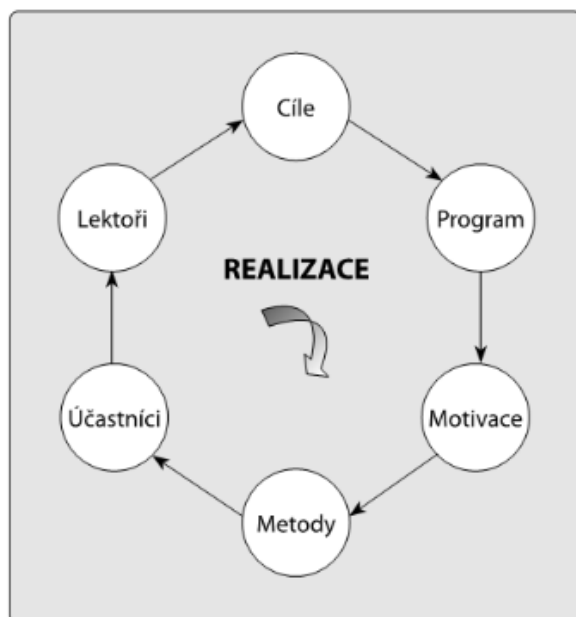
Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, stanovení úkolů a pořadí témat. Dochází k určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat (zvolení vhodných technik a metod).

Fáze zdokonalování – tato část představuje proces tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. V průběhu dochází k hledání možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik. Důležité je zvolení vhodných metod hodnocení a stanovení hodnotících kritérií.

1.5.3 Realizace vzdělávání

Po dokončení plánovací fáze a přípravných prací následuje samotná realizace konkrétních vzdělávacích aktivit. Ty vždy musí být v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace vzdělávání se skládá z několika prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99)

Obrázek 3 Prvky procesu realizace vzdělávání



(Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99)

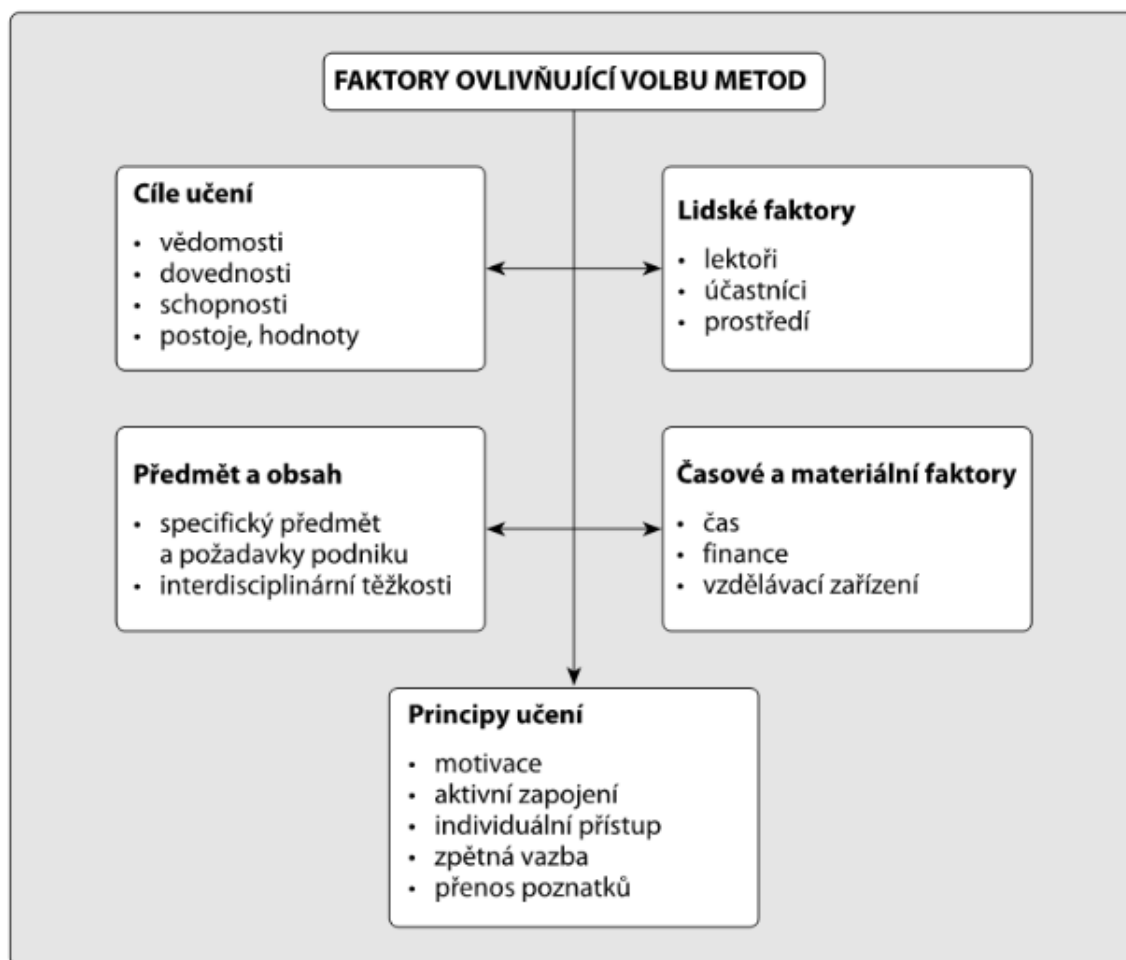
Dle Tureckiové (2004, s.92) by základním cílem neměl být pouhý rozvoj či osvojení si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení, cítění a chování pracovníků.

Cíle vzdělávání jsou určovány na základě zjištěných vzdělávacích potřeb. Cíle je možno rozdělit na cíle celého vzdělávacího programu a cíle jednotlivých kurzů. Aby bylo vzdělání efektivní, musí vést k tomu, že se účastníci něco naučí. Mělo by mít za výsledek trvalou změnu vědomostí, dovedností, názorů, postojů nebo pracovního chování. Program zahrnuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 101)

Dalším významným prvkem, který ovlivňuje i efektivitu vzdělávání je motivace zaměstnanců k učení. Motivaci bude později věnována samotná kapitola.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 111) Na výběr metod vzdělávání není jednoznačný návod. Správná volba bude záležet na okolnostech vztahujících se ke společnosti, k zaměstnancům a k učebním cílům. Při výběru metod je důležité brát ohled na individuální schopnosti účastníků. Výběr metod ovlivňuje např.: počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň znalostí, motivace k učení, pracovní pozice. Aby bylo vzdělávání co nejefektivnější je vhodné využívat kombinaci vzdělávacích metod.

Obrázek 4 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



(Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112)

Koubek (1997 in Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 113) rozděluje metody vzdělávání do dvou základních skupin:

1. Metody vzdělávání na pracovišti (on the job) – vzdělávání probíhá na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních povinností. Spadá sem např.: instruktáž při výkonu práce, koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring). Techniky vhodnější u vzdělávání dělníků.
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – tyto techniky jsou vhodné pro vzdělávání manažerů a specialistů. Do těchto metod spadá např.: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář nebo assessment centrum.

Účastníci jsou ve firemním vzdělávání klíčovým prvkem. Výběr záleží na typu vzdělávací akce a na počátečních znalostech účastníka. Někdy je vzdělávání zaměřené na celou skupinu (tým) a někdy jen na vybrané jednotlivce, kteří požadované znalosti/dovednosti nemají. (Hroník, 2007, s. 142)

Posledním prvkem v realizaci vzdělávání jsou lektori. Může jít o lektora externího nebo interního. Lektor je vybírán na základě jeho odborných znalostí a osobnostních a pedagogických předpokladů. Úspěšný lektor, k udržení respektu a důvěry klientů, musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností. Musí si umět udržet odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích. Musí mít vysokou míru sociální inteligence, tj. dobře fungovat v mezilidských vztazích (dobrá komunikace, empatie, zvládnání emocí). Dobrý lektor by měl mít i jisté osobní kouzlo. Úspěšnost vzdělávací akce závisí na lektorově schopnosti umět podat posluchačům požadované téma. Lektor by dále měl účastníky poslouchat, podporovat je a poskytovat jim reálnou zpětnou vazbu. Zároveň by měl být trpělivý, snažit se podněcovat tvořivost a pozitivní atmosféru k učení, a především respektovat individualitu každého z účastníků. (Vodák a Kucharčíková, 1997, s. 117-118)

1.5.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávací akce je poslední částí vzdělávacího procesu a je snad nejdůležitější částí z celého cyklu. Získáváme informace (zpětnou vazbu) o účincích konkrétního vzdělávacího programu a o tom, co nám tento program přinesl. (Amstrong, 1999 in Vodák a Kucharčíková, 1997, s. 125)

Každá vzdělávací aktivita si klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto potřebujeme vědět, zda realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. (Hroník, 2007, s. 176)

Vodák a Kucharčíková definují vyhodnocení vzdělávacího procesu jako komplexní proces, který se pokouší měřit celkové přínosy a náklady programu.

Nástroje a kritéria hodnocení vzdělávání bychom měli vytvářet již při plánování. Hodnocení probíhá na úrovni obsahu vzdělávací akce, organizace, realizace, prostředí, lektori, studijní materiály a evaluace instituce. (Bartoňková, 2010, s. 182)

V kontextu firemního vzdělávání jsou nejčastěji používány dvě základní etapy evaluace dle Pettyho (1996 in Bartoňková, 2010, s. 184).

1. Hodnocení formativní

- Průběžné hodnocení, které probíhá v průběhu vzdělávací akce a posuzuje, zda a kolik se účastníci naučili, posuzuje lektory, komunikaci, vztah s účastníky, prostředí, organizaci, určuje potíže účastníků vzdělávání a umožňuje nápravu ještě v průběhu vzdělávací akce a umožňuje nám ji formovat dle potřeb. Formativní hodnocení zvyšuje motivaci účastníků.
- K formativní evaluaci se využívají: testy, dotazníky, rozhovory, hospitace, pozorování přímo při vzdělávací akci.

2. Hodnocení sumativní

- Souhrnné finální hodnocení. Úzce souvisí s konkrétními požadavky, vplynulými z analýzy vzdělávacích potřeb.
- K sumativnímu hodnocení se nejčastěji používají: testy, pozorování, dotazníky.
- V kontextu firemního vzdělávání je toto hodnocení důležité pro další vzdělávací akce i pro napojení další personální činnosti.

Úrovně vyhodnocování vzdělávání

Nejznámější a nejpoužívanější systém vyhodnocení vzdělávání na různých úrovních navrhl Kirkpatrick (1994). Zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech:

1. Úroveň 1. Vyhodnocování reakcí

Na první úrovni se vyhodnocuje, jak účastníci na vzdělávání reagují. Pro snadnost provádění této metody, patří tato metoda k nejčastěji používaným. Umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Účastníci v průběhu vzdělávání nebo na jeho konci vyplňují dotazník, kde se posuzuje především míra spokojenosti s obsahem, prostředím, metodami atd. Mnozí odborníci tuto úroveň označují za pochybnou, a to z důvodu, že měří spíše míru zábavnosti školitele nebo videí, a ne toho, zda lidé po školení lépe pracují.

2. Úroveň 2. Vyhodnocování poznatků

Na druhé úrovni se vyhodnocuje, zda a do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Zjišťuje se, kolik znalostí a dovedností si účastníci osvojili nebo zlepšili a zda se změnil jejich postoj směrem k požadovaným postojům. Učení zahrnuje kognitivní, postojové i dovednostní složky, a to dle vymezených cílů před zahájením vzdělávání. Toto vyhodnocování by mělo zahrnovat využití testů před zahájením i po skončení vzdělávání. Hodnocení může být prováděno na základě vědomostních testů, ústní zkoušky, ukázkou práce, hraní rolí nebo testováno ve virtuální realitě (pilot).

3. Úroveň 3. Vyhodnocování chování

Na třetí úrovni je vyhodnocováno, do jaké míry se změnilo chování účastníka vzdělávání směrem k požadovanému chování, po absolvování vzdělávacího kurzu a návratu na pracoviště. Organizaci nejvíce zajímá, jak jsou nové znalosti a dovednosti použity v praxi na konkrétním pracovišti při výkonu svěřené práce. Vhodné je po absolvování vzdělávací akce dát vhodný časový rozestup před samotnou evaluací. Pracovníci, tak mají čas si naučené dovednosti a znalosti zažít a začít je sebevědomě používat. Mezi nejčastěji používané metody patří dotazník, pohovor, 360° zpětné vazby, pozorování, hodnocení pracovníka a autoevaluace, kontrola výsledků (indexy výkonu).

4. Úroveň 4. Vyhodnocování výsledků

Na čtvrté úrovni jsou porovnávány přínosy vzdělávání s náklady na vzdělávání. Jde o nejtěžší krok evaluace firemního vzdělávání. Výsledky se vztahují nejen k finanční stránce, ale i produktivitě, kvalitě, času, ziskovosti a reakcím z okolí (zákazníci). Zjišťuje se přidaná hodnota vzdělávacího programu, jak přispěl ke zlepšení výkonu. Toto vyhodnocení musí probíhat před zahájením i po skončení vzdělávací akce. Vyhodnocení by mělo ukázat do jaké míry bylo dosaženo základních cílů vzdělávání v oblastech jako je: zvýšení prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků.

(Amstrong a Taylor, 2015, s. 368-369; Bartoňková, 2010, s. 185-188)

To, ve kterých úrovních budeme evaluaci provádět, záleží na charakteru dané vzdělávací akce. Ideální je provést evaluaci ve všech čtyřech úrovních. (Bartoňková, 2010, s. 186)

Návratnost investic

Někteří odborníci jako prostředek vyhodnocení celkového vlivu vzdělávací akce na výkon organizace prosazují právě návratnost investic – return on investment (ROI).

Návratnost investic můžeme spočítat:

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Výsledkem je pak procentuální návratnost investic. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 369; Bartoňková, 2010, s. 189)

1.6 Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce

Tyto metody se zaměřují na vyhodnocování výkonnosti jednotlivce v práci například po absolvování vzdělávacího školení nebo jako pravidelné hodnocení kompetencí zaměstnance.

Metody používané k tomuto hodnocení:

- Strukturované rozhovory zaměstnance s jejich manažery
- Dotazníky pro zaměstnance a jejich manažery
- Odhady přínosů vzdělávací akce
- 180, 360 a 540stupňové zpětné vazby
- Získání kvalifikace
- Odhad/posouzení manažerské výkonnosti

(Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 147)

1.6.1 360stupňová zpětná vazba

S nárůstem dynamiky prostředí, narůstá i potřeba rychlé a objektivní zpětné vazby. Zpětná vazba je velmi důležitá a je podmínkou pro rozvoj manažera a rozvoj je základem vyšší efektivity. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 16)

Ward (1995 in Amstrong, 2007, s. 433) definoval Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“

Třistašedesátistupňová zpětná vazba vznikla jako analytický nástroj a je hojně využívána jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Někdy se také tato zpětná vazba nazývá „Metoda vícenásobné zpětné vazby“. (Bartoňková, 2010, s. 78) Tento nástroj pomáhá organizacím růst, jelikož nastavuje jakési zrcadlo, jak jejich manažeři fungují. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 9)

Manažer získá od celého okruhu lidí informace, názor na různé aspekty jeho práce a jeho chování v určitých situacích. Mnozí manažeři se však zpětné vazbě vyhýbají, avšak riskují, že budou vnímat zkresleně potřeby jejich podřízených. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 9)

Zpětná vazba má většinou podobu klasifikace nebo bodování vztahujícího se k různým stránkám pracovního výkonu. Jde o vícezdrojové hodnocení nebo zpětnou vazbu od více posuzovatelů. Kromě toho může daný pracovník hodnotit i sám sebe. 360stupňovou zpětnou vazbu vyplňují spoluzaměstnanci, vedoucí manažer a podřízený. U 180stupňové zpětné vazby jde o spolupracovníky a podřízené a u 540stupňové zpětné vazby jde o spolupracovníky, podřízené, vedoucí manažer a ostatní kontaktní osoby (např. zákazníci). (Amstrong, 2007, s. 433 a Vodák a Kucharčíková, 2011, s.150)

Obrázek 5 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby



Zdroj: Amstrong, 2007, s. 433

Výsledkem je zpětná vazba pro manažera, jak jeho chování vidí ostatní, jak ho hodnotí a jak na ně působí. To mu pomůže vidět své chování objektivněji a může udělat potřebné změny. Jeho chování se posuzuje podle předem stanovených standardů. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 14)

Nejčastějším používaným nástrojem pro sběr dat pro získání 360° zpětné vazby jsou dotazníky vytvořené z kompetenčních modelů. (Bartoňková, 2010, s. 79) Obsahují otázky představující různé manažerské chování. Hodnotitelé poté posuzují otázky dle vícebodové stupnici. Hodnotitelé jsou anonymní, kromě přímého nadřízeného. Po zpracování individuálních hodnocení je výsledek komunikován hodnocenému pracovníkovi. Výsledná zpráva bývá přehledná a strukturovaná. Na základě výsledků se zpracovává individuální vzdělávací plán. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 15)

Třistašedesátistupňová zpětná vazba má za cíl korigovat chování jednotlivců, tak aby následně došlo i ke změně fungování celé společnosti nebo systému. (Bartoňková, 2010, s. 81)

1.7 Učí se organizace

Učí se organizace zlepšuje schopnost reagovat, přizpůsobovat se a využít změny v interních a externích situacích. Zaměřuje se na znalosti a kompetence a blízce souvisí s intelektuálním a lidským kapitálem. Individuální učení tvoří základ kolektivního učení podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 54)

Senge použil jako první termín učící se organizace a charakterizoval ji jako organizaci, kde lidé neustále rozvíjejí své schopnosti vytvářet výsledky (které si opravdu přejí), kde lidé rozvíjejí nové způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí v širších souvislostech a vymýšlejí, jak se učit společně. (Amstrong, 2007, s. 451 a Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 54)

Sengovo pojetí učící se organizace se skládá z pěti komponentů:

- Systémové myšlení – soubor poznatků a nástrojů s cílem vytvořit přehlednější schémata, která se dají efektivně měnit.
- Osobní mistrovství – lidé, kteří jsou schopni stále dosahovat dobrých výsledků, kterých chtějí docílit. Dokážou stále upřesňovat svou osobní vizi, zvyšovat svůj zápal a schopnost učit se.
- Myšlenková schémata – představy o světě a naší činnosti v něm. Základem je schopnost zkoumat svět kolem sebe, otevřít se vlivu jiných a měnit stará myšlenková schémata.

- Vytváření společné vize – Jde o přeměnu individuální vize ve vizi, kterou společně prožívají lidé v podniku a jsou pro ni zapálení.
- Týmové učení – V moderních podnicích tvoří základní učící jednotku. Důležitá je synergie týmu.

(Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 54)

Existují i jiné definice učící se organizace. Garvin (1993 in Armstrong, 2007, s. 451) ji definuje jako takovou organizaci, která je schopna vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy přizpůsobit své chování. Došel také k názoru, že učící se organizace zajišťuje učení se ze zkušeností, vytváří programy soustavného zlepšování, pokouší se systematicky řešit problémy a pomocí formálních vzdělávacích programů a rychlé implementace se nové znalosti rozšíří do všech částí organizace.

1.7.1 Charakteristické rysy učící se organizace

Miller a Stewart (1999 in Armstrong, 2007, s. 451) uvádí jako charakteristické rysy:

- Úzké spojení strategie vzdělávání a podnikové strategie.
- Vědomé učení organizace na základě příležitostí a rizik v podnikání.
- Jednotlivci, skupiny i organizace se současně učí, jak se učit.
- Technika a informační systémy slouží k podpoře učení, než k jeho kontrole.
- Existují spolehlivé procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí.

1.7.2 Vytváření učící se organizace

Senge (1990 in Armstrong, 2007, s. 452) zastává názor, že je důležité se zaměřit na kolektivní řešení problémů v organizaci, za použití týmového učení a zvažování všech možných problémů, tak aby bylo možné jasněji definovat ty, které je možné vyřešit i ty které jsou neřešitelné.

1.7.3 Problémy učící se organizace

Učící se organizace je pro lidi velmi přitažlivá svou racionalitou a předpokládanému potenciálu přispět efektivnosti a rozvoji organizace. Avšak se zdá, že se věnuje málo pozornosti tomu, co se lidé chtějí učit, a tomu, jak se učí. Lidem by mělo být umožněno, aby

investovali do svého vlastního rozvoje. Vidění organizace jako systému učení je omezenou představou. (Amstrong, 2007, s. 452-453)

2 Řízení lidských zdrojů

Definice

Amstrong (2007, s. 24) definuje řízení lidských zdrojů jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Dle Častorála je Amstrongova definice zastaralá a velmi obecná. Častorál (2013, s. 21) definuje management (řízení) lidských zdrojů jako: „*Management lidských zdrojů je součástí metod managementu, využívající strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práce s lidmi jako zdroji, vstupujícími do organizace.*“

Jako lidské zdroje označujeme lidi, kteří ve společnosti pracují a jsou pro společnost stejně důležitým zdrojem jako například finanční, informační a materiální zdroje. (Koubek, 2007 in Šikýř, 2012, s. 16)

2.1 Cíle managementu lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění úspěšného plnění cílů, prostřednictvím lidí. (Amstrong, 2007, s. 30)

Každá organizace potřebuje určité množství schopných a motivovaných lidí, jelikož schopnosti a motivace lidí určují výkon lidí, který určuje výkon organizace. (Šikýř, 2014, s. 20)

Šikýř (2014, s. 21) ve své knize tvrdí že: „*Schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon organizace.*“

Častorál (2013, s.57) uvádí rámcové cíle managementu lidských zdrojů

- Určování strategických potřeb a záměrů získávání pracovníků,
- strategie optimalizace výběru pracovníků (počet a kvalita),
- strategie onboardingu a orientace pracovníků,

- optimalizace vzdělávacích aktivit.

Každá organizace má hierarchii strategií popisující uspořádání a vzájemné vztahy celofiremní strategie a dílčích strategií. Všechny dílčí strategie (i strategie managementu lidských zdrojů) musí být v souladu s celofiremní strategií. Jednotlivé strategie jsou uspořádány hierarchicky a logicky provázány na firemní vizi, poslání, cíle. (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 93)

2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

„K naplňování úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2014, s. 22)

Mezi činnosti řízení lidských zdrojů patří:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- péče o zaměstnance;
- využití personálního informačního systému. (Šikýř, 2014, s. 22)

2.3 Modely řízení lidských zdrojů

Dle Vetešky a Tureckiové (2020) jsou v České republice nejznámějšími modely strategického řízení a vedení lidí: michiganský model, harvardský model, evropský model a model řízení podle kompetencí.

- **Michiganský model (Model Shody)**

Model shody, jako jeden z prvních stylů pojetí řízení lidských zdrojů byl vytvořen Michiganskou školou. Představitelé Michiganské školy vycházeli z názoru, že systém lidských zdrojů a struktura organizace by měli být řízeny způsobem, který je v souladu se

strategií organizace. Důležité je také vzájemné propojení všech rozhodujících personálních činností. Věřili, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři procesy a funkce vykonávané v organizacích.

1. Výběr – spojování lidských zdrojů s pracovními místy.
2. Hodnocení – řízení pracovního výkonu.
3. Odměňování – odměňování krátkodobých i dlouhodobých výsledků.
4. Rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

Jako problematické se ukázalo stanovení kritérií pracovního výkonu, jeho měření a hodnocení.

(Amstrong, 2007, s. 28; Veteška a Tureckiová, 2020, s. 113)

- **Harvardský systém**

Zakladatelem tohoto pojetí řízení lidských zdrojů byla Harvardská škola Beera a kol. Beer tvrdil, že lidské zdroje vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu. Vzniká potřeba dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a zaměřit se na lidi, jako na potenciální bohatství. Harvardský model explicitně vymezuje řízení lidských zdrojů jako kompetenci všech manažerů (od vrcholových po liniové).

Harvardská škola má dva typické rysy:

1. Linioví manažeři jsou si vědomi své větší odpovědnosti za zabezpečování propojení strategie konkurenceschopnosti a personální politiky
2. Úkolem personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí tvorba a realizace personálních činností, tak aby se více podporovaly.

(Amstrong, 2007, s. 29; Veteška a Tureckiová, 2020, s. 115)

- **Evropský model**

Evropský model zdůrazňuje soulad mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů s tím, že v něm jde o co nejvyšší míru vhodnosti pro konkrétní organizaci. Podporuje také soulad mezi řízením lidských zdrojů a okolím organizace (vlivy politické, ekonomické, právní, kulturní atd.). Podporován je více zájem skupiny než jednotlivce. (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 116)

2.4 Kompetence

Dle Hroníka (2007, s. 61) je kompetence „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.*“ Kompetence nejsou pouhé dovednosti, ale jsou to pozorovatelné způsoby, díky kterým dosahujeme efektivního výkonu.

Woodruff (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004 in Bartoňková, 2010, s. 86) definuje kompetenci jako: „*množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.*“ V pracovním prostředí nám kompetence napovídají, jakým způsobem se bude daná osoba chovat, přemýšlet a projevovat v určitých situacích. (Bartoňková, 2010, s. 88)

Spencer a Spencer (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004 in Bartoňková, 2010, s. 88) dělí kompetence dle toho, jak mohou předvídat výkon v určité pozici.

- 1. Prahové kompetence (základní)** – jsou to minimální kompetence, které potřebuje každý pracovník pro danou pozici, aby mohl plnit zadané úkoly. Tyto kompetence bohužel nerozlišují mezi pracovníky vynikajícími a průměrnými, což je v rámci strategického přístupu ke vzdělávání nezbytné.
- 2. Odlišující kompetence (kompetence vysokého výkonu)** – kompetence, které odlišují nadprůměrné od průměrných. Vytváří jakousi nadstavbu nad kompetencemi prahovými.

Pro některé pozice (manažer, prodejce atd.) vznikl kompetenční model, který není vázaný na konkrétní místo či úkol, ale poskytuje dobrý výkon v různých organizacích. Jde o tzv. **generické (obecné) kompetence**. Generické kompetenční modely nejsou propojeny se strategií společnosti. (Bartoňková, 2010, s. 88)

Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání je součástí strategického plánování firemního vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 82)

2.5 Kompetenční model

Kompetenční model obsahuje různé kompetence uspořádané dle nějakého klíče. Je to tedy soubor kompetencí, které jsou potřebné pro řízení organizace. Vyjadřuje nám, jak (jakými procesy a způsobem) a čím (s jakými vklady) je možné dosáhnout konkrétního měřitelného výsledku. Kompetenční model je nutné mít navázaný na podnikovou (business) strategii

(vertikální integrace), personální strategii a jednotlivé personální činnosti (horizontální integrace). (Hroník, 2007, s. 68; Bartoňková, 2010, s. 95-96)

Kompetenční model představuje most mezi podnikovou a personální strategií a tvoří praktický nástroj vertikální integrace. (Hroník, 2007, s. 68)

Obrázek 6 Kompetenční model jako most



(Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 96)

Podniková strategie je horizont nebo nějaký bod, ke kterému firma směřuje a jaké základní prostředky bude potřebovat. Personální strategií je rozpracováním této cesty do konkrétních personálních činností. Tyto dvě strategie spojuje most, přes který směřují lidé z pravé strany, aby naplnili podnikovou strategii. (Hroník, 2007, s. 68)

Hroník (2007, s. 69) uvádí dvě základní východiska pro tvorbu kompetenčního modelu.

1. Sociálněpsychologické východisko – od kompetentního jedince ke kompetentní firmě.
2. Strategické neboli organizační marketingové východisko – od kompetencí firmy ke kompetencím jedince.

V našem případě se budeme zabývat především strategickým východiskem. Při tvorbě kompetenčního modelu se zaměřujeme nejdříve na společnost. Jaké kompetence společnost musí mít, aby naplnila svou strategii? Jak musí udělat své hlavní úkoly, aby uspěla v konkurenci? Pokud máme popsané kompetence společnosti, můžeme se jimi řídit i na individuální úrovni a rozpracovat je do kompetenčního modelu pro jedince. (Bartoňková, 2010, s. 97)

Strategické východisko při tvorbě kompetenčního modelu znamená jeho směřování od kompetence společnosti ke kompetencím jedince. Strategické východisko se uplatňuje u

velkých, středních i malých firem. U malých firem je složitěji dosažitelné. (Hroník, 2007, s. 69)

Každá kompetence uvedena v kompetenčním modelu je definována v souladu s kontextem konkrétní pracovní pozice nebo organizace. (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 123)

2.5.1 Funkční kompetenční model

Dle Hroníka (2007, s. 71-72) funkční kompetenční model můžeme charakterizovat jako:

- Propojující – propojuje strategie společnosti a personální činnosti.
- Uživatelsky přátelský – jednoduchý, ale musí umět vystihnout podstatu věci, aby i slabší manažeři byli schopni řídit výkonnost svých lidí.
- Jednotný – funguje napříč celou společností. Může mít několik variant odvozených od stejného základu. Sjednocuje jazyk společnosti.
- Široce využitelný – poskytuje postup, jak postupovat při výběru, hodnocení, rozvoji a vzdělávání případně i odměňování zaměstnanců.
- Sdílený – pokud je možné, manažeři by měli být i spoluautoři kompetenčního modelu a aktivně ho ve společnosti sdílet.

Pokud máme funkční kompetenční model, můžeme řídit výkonnost tým, že rozvíjíme určité kompetence. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme využít při identifikaci rozvojových potřeb, mezer i vyhodnocování efektivity rozvoje. Na základě identifikace kompetenčního profilu je vytvořen rozvojový program.

(Hroník, 2007, s. 73; Veteška a Tureckiová, 2020, s.125)

2.5.2 Řízení lidských zdrojů podle kompetencí

Jde o metodiku, která řeší problémy společnosti na úrovni kompetencí konkrétních lidí, kteří pro společnost pracují. Dle této metodiky společnost hledá konkrétní lidi a zajišťuje, aby lidé získali konkrétní kompetence. V dnešní době se jedná o jeden z nejrozšířenějších modelů. Snahou je docílit harmonie mezi světem lidských zdrojů a světem lidské práce. Na řízení lidských zdrojů se podílejí všichni členové organizace v různé míře. Vitalitou společnosti je množina kompetencí jejich lidí. Za stěžejní koncept považujeme kompetenční pravidlo. Podle něho můžeme problémy společnosti převést na konkrétní chybějící nebo nedostatečné kompetence lidí. Tyto kompetence je nutné najít a získat pro společnost. Výsledkem je rozvoj konkrétní kompetence člověka, který danou úlohu vykonává. Důrazem na

kompetence odstraňujeme příčiny problémů, a ne pouze jejich viditelné projevy. Pracovníci se mohou vyjadřovat v rámci procesů hodnocení a rozvoje. V řízení podle kompetencí nejsou definovány pouze očekávané standardy, co má člověk znát/umět, ale zároveň tím zaměstnanci získávají informaci, jaký výkon je očekáván jako standard. (Bartoňková, 2010, s. 82-83; Veteška a Tureckiová, 2020, s. 116)

2.6 Talent management

Talent management je většinou chápán dvěma směry.

- V užším pojetí je orientován na klíčové zaměstnance, u kterých je objeven vysoký potenciál – talent, který je potřeba dále rozvíjet. Zaměřuje se na vyhledávání talentů na trhu, jejich motivaci a odměňování, dlouhodobou stabilizaci, a hlavně jejich zapojení do speciálních programů.
- V širším pojetí talent management předpokládá, že každý zaměstnanec má potenciálně stejný talent a je to na managementu, aby tento talent objevil, dále rozvíjel a využil uvnitř společnosti. V tomto pojetí bývá talent management součástí firemní strategie.

(Eisel a Termann, 2023)

Talent management je „zajištění požadované výkonnosti podniku prostřednictvím identifikování, získávání, rozvoje a motivace talentů a péči o ně“. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 200)

Talent management se zabývá tím, jak identifikovat lidi s vysokým potenciálem v konkrétních oblastech a jak zajistit, aby tento potenciál zapojili do práce pro společnost a pomohli ji k lepšímu dosahování výsledků. Pod talentem si můžeme představit lidi s potenciálem, s vysokou výkonností nebo zaměstnance určené na budoucí klíčové pozice. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 200)

3 Motivace

Motivace je vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledků. (Tureckiová, 2004, s. 55)

Motivace je tedy nějaký důvod, proč věci děláme, nějaká hybná síla, jádro našeho chtění nebo i nástroj k uspokojení potřeby. Motivovaný člověk je cílevědomější a podává dlouhodobě kvalitnější výkon. (Medlíková, 2021, s. 13)

Hybatelem jsou také přání, potřeby nebo ideály, souhrnně je označujeme jako motivy. (Tureckiová, 2004, s.56)

Naše motivy jsou určité psychologické tendence, které vedou k narovnání nějakého nevyváženého stavu (nedostatku nebo přetlaku). (Medlíková, 2021, s. 14)

Motivy jsou podněty, které působí uvnitř člověka, a naopak stimuly jsou podněty, které přichází z vnějšího prostředí. (Plamínek, 2011, s. 70)

Motivace se projevuje ve dvou různých aspektech. První z nich je pohled z aktivního (dynamického) hlediska, kdy se motivace jeví jako pozitivní úsilí ve snaze mobilizovat a usměrňovat potenciál pracovníků tak, aby mohli produktivně dosahovat a realizovat předem stanovené cíle. Zatímco při pohledu z pasivního (statického) hlediska se motivace jeví jako potřeba a také jako podnět k tomu, aby bylo možné mobilizovat lidský potenciál a pracovní sílu. (Amirullah a Natsir, 2024)

Z předchozího textu vyplývá, že motivace pracovníků je jeden z hlavních úkolů a odpovědností vedoucích pracovníků. Motivovaný pracovník pracuje usilovněji, je vstřícnější a ochotnější a dělá méně chyb. Vyžadují menší dohled a kontrolu. (Urban, 2017, s. 12)

Amirullah a Natsir (2024) tvrdí, že při plnění úkolů nebo přidělené práce je motivace jakási hnací síla vůle a chuti pracovat. Tyto podněty k činnosti v podstatě naplňují potřeby zaměstnanců jako individuálních bytostí i jako lidí organizace. Jednou z hlavních motivací, proč se někdo stane členem (zaměstnancem) dané organizace, je možnost uspokojit základní potřeby, jako je ošacení, strava, bydlení, což lze vše uspokojit příjmem v podobě peněz. Avšak existují i potřeby nemateriální povahy, které také ovlivňují chování zaměstnanců a stávají se motivačními faktory, které je třeba uspokojit.

Siagian (1980 in Amirullah a Natsir, 2024) uvádí 9 typů nemateriálních potřeb.

1. Dobré pracovní podmínky
2. Pocit začlenění
3. Lidský způsob disciplíny, chování k zaměstnancům
4. Poskytování odměn za dobré plnění úkolů
5. Loajalita vedoucích vůči podřízeným
6. Možnost kariérního růstu u společnosti
7. Empatie vůči problémům podřízených
8. Jistota zaměstnání
9. Zajímavé pracovní úkoly

Těchto devět nemateriálních potřeb je třeba naplnit a uspokojit, aby zaměstnanci byli motivováni ke zlepšování a rozvoji svého pracovního výkonu ve prospěch jak osobní, tak ještě více ve prospěch organizace. (Amirullah a Natsir, 2024)

3.1 Druhy motivů

a) Přímé (vnitřní, intrinsické)

Mezi vnitřní motivy patří vykonávat práci, která má společenský smysl a význam. Potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci nebo seberealizaci. Nejsilnějším motivem bývá to, když lidé vidí výsledky své práce. Zvyšuje to tak jejich sebevědomí či sebedůvěru. (Urban, 2017, s. 14-15; Tureckiová, 2004, s. 57) Obecněji mezi vnitřní motivátory můžeme zařadit osobní vizi, touhu, cíl. Vnitřní motivace posiluje lidskou vůli, sebevědomí a pocit lidské hodnoty. Pomáhá lidem udržet směr jejich cíle a především, vnitřní motivace vydrží dlouho. (Medlíková, 2021, s. 14)

b) Nepřímé (vnější, extrinsické)

Mezi vnější motivy patří především finanční odměna (mzda, prémie, bonusy atp.). Patří sem i pochvala, uznání či osobní/odborná prestiž. Můžeme sem ale zařadit i například zvýšenou naději na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu. (Urban, 2017, s. 16) Vnější motivace je nezbytná, ale je krátkodobá, nevydrží. (Medlíková, 2021, s. 15)

V průběhu života člověk vykonává činnosti, které jsou vyvolané kombinací obou typů motivů. Dobrým příkladem je toho práce.

Tureckiová (2004, s. 57) uvádí, že pokud má člověk štěstí, může dělat práci, která ho baví (uspokojení přímých motivů) a jako bonus za ni dostává zapláceno.

3.2 Sebemotivace

Medlíková (2021, s. 20) uvádí 5 cest sebmotivace.

1. Výzva – pro někoho je to skvělý hnací motor, když může překonávat překážky a výzvy. Pro mnoho lidí, zejména v situacích otřesů a krizí je tento způsob motivace bezpředmětný.
2. Krátké, drobné, jednoduché, ale splněné úkoly. Motivace se nedá vynutit, přijde sama od sebe. Právě u někoho roste a sílí pomalu a postupně. Nemusí se to vždy týkat práce, ale může jít například o úpravu jídelníčku, pohybové aktivity nebo spánek.
3. Akční plán. Akční plán si člověk může vytvořit sám, pokud je alespoň trochu plánovací typ. Pokud ne, je vhodné si nechat poradit od odborníka. Když člověk vidí, jak postupně plní úkoly, které si sám zadá, zvyšuje mu to motivaci pokračovat v úkolu.
4. Předávání pozitivního náboje. Vždy je lepší snažit se být pozitivně naladěný a snažit se i tuto pozitivitu předávat dál. Pokud je člověk špatně naladěný, snadno tento negativní náboj předává dál na další lidi.
5. Nestěžovat si. Bowen (in Medlíková, 2021, s. 23) tvrdí, že stěžování si je návyk stejně tak jako, řízení auta, okusování nehtů. Průměrný člověk si stěžuje 15-30x za den. Doporučením je, kritickou myšlenku přetvořit do prostého popisu nebo pojmenování skutečnosti.

3.3 Motivace vzdělávat se

Maturitou nebo vysokoškolským diplomem vzdělávání nekončí. Díky novým technologiím, vědeckým poznatkům se nároky na požadavky na odbornost rychle mění. (HR News, 2023)

Motivací ke vzdělávání může být například dosáhnutí vysokoškolského titulu z důvodu, protože si člověk chce zvednout sebevědomí (dokázat si, že na to má), kvůli povýšení či možného vyššího finančního ohodnocení. Někdo naopak vzdělávání bere jako vyplnění volného času a někteří se jen snaží vyniknout v kolektivu. (Krummackerová, 2012)

Dále jsou tu lidé, kteří jednoduše potřebují změnu, musí si dodělat vzdělání z důvodů požadavků zaměstnavatele nebo zákona, a nebo jen si chtějí upevnit kompetence, pracovat efektivněji, anebo potřebují získat potvrzení o profesní specializaci. (HR News, 2023)

Každý má své jedinečné motivační faktory. Motivační faktor má svůj začátek i konec. To znamená, že na počátku vznikne u jedince konkrétní potřeba, která je způsobená nedostatkem v určité oblasti. Pokud dojde k uspokojení této potřeby, motivační faktor je završen nebo může vyvolat novou vyšší potřebu. (Krummackerová, 2012)

3.4 Tým

Dle Jandourka (2012, s. 203) je skupina „jednotka populace sestávající nejméně ze tří osob, které na sebe vzájemně působí.“

3.4.1 Týmová dynamika

Týmová dynamika je soubor procesů probíhajících ve společenských skupinách v průběhu jejich vzniku a trvání. (Čakrt, 2017)

Týmová dynamika je důležitá, protože ovlivňuje produktivitu skupiny nebo týmu. Pochopením skupinové dynamiky a budováním týmu může skupina zvýšit svou úspěšnost. Skupinová dynamika se týká interakce mezi lidmi ve skupině. Skupiny mohou být různého charakteru od pracovního týmu, přes školní třídy až po skupiny ve společenském životě. O skupinové dynamice se můžeme bavit kdykoliv spolu komunikují tři a více osob. Lidé si bez uvědomění na sebe v určitých skupinách berou určité role. Skupinové role jsou do značné míry určovány kombinací osobností člověka a jeho zkušenostmi. Osoba, která je plachá bude ve skupině spíše sedět vzadu. Osoba, která je netrpělivá, bude hnát diskusi vpřed. Osoba, která je velmi sebevědomá, bude prosazovat své názory. Pro zlepšení dynamiky skupiny je dobré, aby skupinu řídil jeden člověk. Aby uměl reagovat na určitá chování a uměl je usměrnit. Je vhodné používat upřímný a vstřícný přístup. Přímocharost se doporučuje využívat jen ve vhodných okamžicích (některé kultury na přímocharost nejsou zvyklé). Za efektivitu skupiny zodpovídá celá skupina stejnou měrou, nejen vedoucí člen. Proto je na všech členech, pokud mají příležitost zlepšit skupinovou dynamiku, zasáhnout a snažit se ji zlepšit. Skupinová dynamika je založena na vztazích mezi členy týmu. Pokud se mezi sebou lidé znají má jejich práce větší efektivitu a úspěch. Jsou k sobě vřelejší a nápomocnější. (Nazzaro and Strazzabosco, 2009, s. 5-7)

4 Metodologie

V rámci metodologie byla provedena analýza vzdělávacích procesů, konkrétně v HR týmu společnosti XY. Analýza byla provedena studiem interních materiálů a realizací dotazníkové šetření mezi zaměstnanci HR týmu České republiky. Posléze byl uskutečněn rozhovor s L&D manažerem. Z interních materiálů a rozhovorem s manažerem byl zjištěn systém vzdělávání ve společnosti. Samotné dotazníkové šetření zjišťovalo i motivaci zaměstnanců účastnit se vzdělávání.

Cílem bylo analyzovat a identifikovat vnitřní vzdělávací strategii HR oddělení, zjistit jaká je motivace zaměstnanců HR týmu účastnit se nabízeného vzdělávání a navrhnout opatření ke zkvalitnění a zatraktivnění týmové vzdělávací strategie.

Výzkumné otázky:

- a. Jaká je vnitřní vzdělávací strategie HR oddělení ve vybrané společnosti?
- b. Jaká je motivace zaměstnanců se účastnit nabízeného vzdělávání?
- c. Jak se možné zlepšit vzdělávací systém HR týmu?

4.1 Další vzdělávání dospělých

V České republice existuje pestrá nabídka vzdělávacích aktivit pro dospělé, avšak zájem dospělých je často velmi malý. Dospělí Češi se v porovnání se zeměmi Evropské unie účastní dalšího vzdělávání málo. V roce 2021 byla účast na celoživotním učení 5,8 %, což je pod průměrem Evropské unie (10,8 %). (Národní pedagogický institut, 2022)

Naopak v severských zemích se průměrně dále vzdělává 25 % - 35 % lidí. (Horáková, 2022) Znepokojující je i fakt, že 40 % dospělých v Evropské unii, kteří se dalšího vzdělávání neúčastní, se ani dalšího vzdělávání účastnit nechtějí.

Prohlubování stávajících nebo získávání nových znalostí a dovedností přináší mnoho pozitiv. Umožňují například:

- poradit si v osobním, rodinném, pracovním a občanském životě,
- žít šťastný, produktivní a naplňující život,
- reagovat na požadavky rychle se měnícího trhu práce,
- obstát v kontextu celospolečenských změn.

(Národní pedagogický institut, 2022)

Další článek (Horáková, 2022), který naleznete v deníku E15 tvrdí, že bez dalšího vzdělání nenajde v roce 2030 jeden ze tří lidí práci. 50 % lidí se nechce zdokonalovat a učit se, pokud k tomu není motivováno vnějším impulzem. Češi zaostávají především v pokročilejších digitálních dovednostech, které potřebujeme pro rozvoj ekonomiky s vysokou přidanou hodnotou.

4.2 O společnosti XY

Společnost XY je přední česká technologická společnost, která byla založena v roce 2010. Vznikla se záměrem usnadnit e-shopům přepravu zboží ke koncovým zákazníkům. Jejím mottem je rychlé a pohodlné vyzvedávání zásilek bez front. To ji umožňuje hustá síť výdejních míst a výdejních boxů po celé České republice i v zahraničí spolu s robotickým výdejním místem. Tento holding funguje také na Slovensku, v Německu, Maďarsku, Polsku, Rumunsku a Slovinsku a celkem má 2200 zaměstnanců. Z toho asi 1200 zaměstnanců je v České republice. Tato společnost určuje v České republice trendy v logistice a pomáhá posouvat e-commerce na vyšší level.

Společnost i přes pokles celkového e-commerce trhu v roce 2023 navýšila svůj obrát na 7,25 miliardy korun. Počet přepravených zásilek dosáhl necelých 106 milionů. V roce 2023 společnost investovala nemalé finance do budování nových dep, automatizace a modernizace dep stávajících, a to s cílem zvýšit kvalitu doručení, zvýšit efektivitu svozů a rozvozů zásilek, a především tím zvýšit zákaznickou spokojenost.

Na konci roku 2023 se společníci celé skupiny rozhodli o prodeji celého podílu společnosti. Očekávání od tohoto obchodu jsou velká. Společnost doufá, že ji to pomůže proniknout na trhy dalších zemí, zkvalitnit produkty a také poskytne více finančních zdrojů pro lidský kapitál této firmy, ať už na vzdělávání či na zlepšení konkurenceschopnosti mzdových podmínek pro zaměstnance.

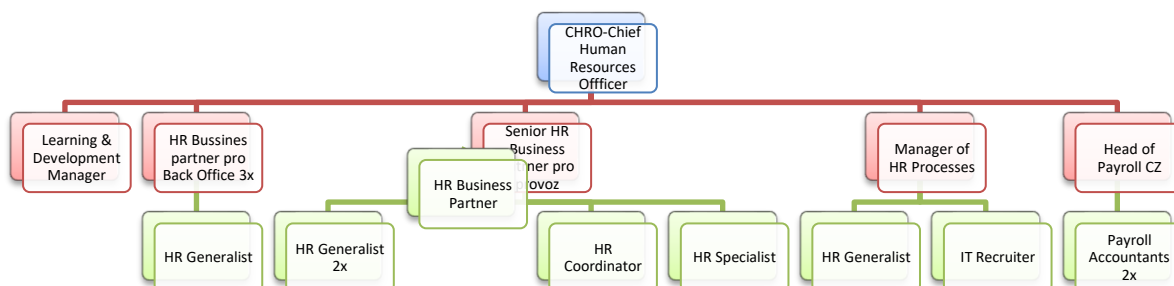
Společnost v době covidové velmi rychle a nekontrolovaně vyrostla z důvodů neplánovaného zvětšování a rozšiřování její kapacity. Proto bylo nutné po zklidnění proticovidových opatření provést některá opatření ke stabilizaci společnosti. Ve společnosti proběhla tzv. HR Transformace. Proběhl jakýsi „personální audit“. Některé pozice se sloučily, některé zrušili, a naopak vznikly některé nové, které přispěly k zefektivnění lidských zdrojů a snížení nákladů.

Důležitou roli pro společnost je udržení konkurenceschopnosti. Proto je nezbytně nutné, aby se zaměstnanci stále rozvíjeli a tzv. udržovali krok s dobou. V tomto má společnost opravdu výhodu, jelikož věkový průměr společnosti je nízký (cca 33 let) a lidé jsou nabití energií a chutí se stále posouvat. Zlepšování robotizace dep, zefektivnění třízení a dopravy zásilek je pro tuto společnost klíčovou. Vývoj vlastních aplikací, technologií výdejních boxů a dalších technologií je velkou výhodou se kterou si firma poradí sama.

4.3 O HR týmu

Personální (HR) tým této společnosti je složen z 18 osob. Ředitelka HR má pod sebou HR týmy ve všech entitách společnosti. V České republice je přímou nadřízenou L&D manažerovi, HR Bussines partnerům, Manažerovi HR procesů a Hlavní mzdové účetní.

Obrázek 7 Organizační struktura HR oddělení společnosti XY



Zdroj vlastní

L&D Manažer zajišťuje vzdělávání zaměstnanců ve všech i zahraničních entitách. Bussines partneři zaopatřují hlavní spolupráci s manažery. K ruce mají HR Generalistu, který připravuje veškeré dokumenty (od nástupu až po výstup), spolupracuje na inzerci a pohovorech, zajišťuje nástup a onboarding apod. HR koordinátor má v této společnosti na starost komunikaci s věznicemi, které společnosti dodávají zaměstnance na depa a také má zodpovědnost za celkové pokrytí dep dostatečným počtem najatých lidí ve výkonu trestu.

HR Specialista zajišťuje komunikaci a celkové fungování personálních agentur na našich depech. Především hlídá dostatečné obsazení dep právě agenturními zaměstnanci. Manažer HR procesů má za úkol zlepšit a nastavit procesy na HR. K tomu zastává funkci HR bussines partner pro IT. Pod sebou má taktéž HR Generalistu a jednoho IT rekruitera, který zajišťuje celkový nábor do IT. Hlavní mzdová účetní má pod sebou 2 mzdové účetní, které zajišťují mzdovou účtárnu v České republice.

4.4 Interní strategické vzdělávací dokumenty společnosti XY

Ke zjištění strategie vzdělávání společnosti XY byly prostudovány interní dokumenty týkající se vzdělávání zaměstnanců. Tyto interní dokumenty nejsou veřejně přístupné, jsou pouze k dispozici všem zaměstnancům. Zaměstnanci tyto dokumenty a směrnice naleznou na elektronické platformě používané ke vzdělávání zaměstnanců a plnění základních povinných školení. Pro potřebu této diplomové práce mi byly tyto dokumenty poskytnuty se souhlasem společnosti a jsou uloženy na mém přenosném disku.

Prvním dokumentem byla směrnice „Politika vzdělávání“, která byla na konci roku 2023 aktualizována a specifikuje kroky politiky vzdělávání v souladu s ostatními interními předpisy společnosti. Druhým dokumentem by „Competency Review“. Tento nástroj slouží k posouzení kompetencí daného zaměstnance na konkrétní pozici.

4.4.1 Politika vzdělávání

Společnost XY se snaží vytvořit a podporovat kulturu učící se organizace, aby dosáhla svého poslání. Dokument „Politika vzdělávání“ je interní strategický dokument, který popisuje účel, cíl, plán politiky vzdělávání, principy a zdroje vzdělávání a v neposlední řadě postup vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců. Je určena k usnadnění a zabezpečení vzdělávání a rozvoje všech zaměstnanců vybrané společnosti. Implementace této strategie si klade za cíl podporovat vhodné příležitosti k učení pro všechny zaměstnance, v partnerství s každým zaměstnancem, který přebírá odpovědnost za své vlastní učení a rozvoj.

Podporuje všechny zaměstnance v dosažení svých cílů, aby tak přispěli k naplnění stanovených cílů společnosti a k naplnění strategie a podnikání společnosti.

Plán politiky vzdělávání pracovníků:

- a) Udržovat a rozvíjet požadované standardy kompetencí pro roli a funkci zaměstnanců
- b) Umožnit zaměstnancům prokázat výsledky svého učení a zlepšení kompetencí

- c) Naplnit osobní potenciál zaměstnanců
- d) Pravidelně (1x ročně) revidovat Plány osobního rozvoje zaměstnanců na základě hodnocení kompetencí a aktuálních potřeb zaměstnance a společnosti

Odpovědnost za zajištění toho, aby potřeby zaměstnanců v oblasti školení a rozvoje odpovídaly plánům a cílům společnosti má L&D Manažer. Každý zaměstnanec má však osobní zodpovědnost za svůj rozvoj a vzdělávání a musí být proaktivní při identifikaci a uspokojování svých vzdělávacích a rozvojových potřeb. Identifikace potřeb probíhá vždy ve spolupráci se zaměstnancovým liniovým manažerem na základě každoročního hodnocení kompetencí a analýzy potřeb rozvoje zaměstnance.

Principy vzdělávání a rozvoje společnosti XY

Společnost apeluje na neustále zdokonalování a na význam celoživotního učení pro růst a rozvoj všech zaměstnanců i samotné společnosti. Prioritou ve vzdělávání bude vždy sladit vzdělávací a rozvojové potřeby jednotlivce ve vztahu k cílům podnikání společnosti. Společnost zároveň klade důraz na motivaci a podporu osobního a profesionálního růstu každého zaměstnance. Principy se vztahují na všechny zaměstnance a jejich cílem je maximalizace personálních zdrojů a potenciálu.

Ve vzdělávací politice nalezneme tyto principy vzdělávání a rozvoje:

1. Společnost apeluje na všechny zaměstnance, aby přijali koncept celoživotního učení a současně převzali osobní zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj.
2. Všichni zaměstnanci disponují znalostmi a dovednostmi, které jim umožňují hrát pozitivní roli při dosahování cílů organizace a při plnění jejich úkolů dle požadovaných standardů.
3. Všem zaměstnancům je umožněn rozvoj směrem k výkonu jejich funkce, a to na základě individuálních požadavků ve spolupráci s liniovým manažerem.
4. Společnost XY je schopna při plánování a realizaci vzdělávacích aktivit efektivně reagovat na moderní trendy vyplývající z prostředí v rámci kterého působí.
5. Všem novým zaměstnancům včetně těch, kteří byli převedeni do nových oddělení nebo pozic, je poskytováno jak vstupní školení, tak veškerá další školení potřebná k výkonu jejich práce.

6. Zaměstnanci jsou motivováni a podporováni k využití jejich potenciálu a na základě ročního hodnocení výkonnosti s jejich přímým nadřízeným, který s nimi konzultuje jejich vzdělávací a rozvojové potřeby.
7. Příležitosti pro rozvoj a vzdělávání jsou poskytovány všem zaměstnancům.
8. Informace, instrukce a školení k zajištění zdraví a bezpečnosti jsou dostupné pro všechny zaměstnance.
9. Všechny vzdělávací a rozvojové aktivity podporované společností budou pravidelně vyhodnocovány a tyto výsledky hodnocení budou předkládány vedení společnosti.

Společnost podporuje učení a rozvoj, vzdělávací a rozvojové aktivity v souladu s firemními hodnotami, jejichž prostřednictvím každý zaměstnanec může získat znalosti, dovednosti a potřebnou sebedůvěru k rozvoji kompetencí, které následně uplatní při plnění svých každodenních pracovních povinností. Součástí těchto vzdělávacích a rozvojových aktivit je využití sebereflexe/sebehodnocení v rámci aplikovaného kompetenčního modelu.

Ve směrnici poté nalezneme definice prohlubování kvalifikace a zvýšení kvalifikace. Je v ní vymezeno, za jakých podmínek probíhá a jak při prohlubování či zvyšování kvalifikace postupovat.

Hodnocení vzdělávacích a rozvojových potřeb

Každý liniový manažer společně se zaměstnancem identifikuje potřeby vzdělávání a rozvoje daného zaměstnance, a to konkrétně jednou ročně. Identifikace potřeb většinou vyplývá z hodnotících schůzek zaměstnanců a liniovým manažerem a L&D manažerem, na kterých zaměstnanec a jeho přímý nadřízený prodiskutují a dohodnou se na postupu zaměstnance k plnění organizačních cílů, kompetencí dané pozice (dle definice v kompetenčním modelu společnosti) s přihlédnutím na jejich individuálních potřeby osobního rozvoje. Na základě těchto informací bude vypracován plán školení spolu s plány osobního rozvoje (PDP) L&D Manažerem.

Na základě zpětné vazby od liniových manažerů, analýz předchozího roku, s ohledem na budoucí organizační a obchodní priority pro rok následující a dlouhodobé personální strategie bude pro organizaci vypracován plán školení. Tento plán bude pravidelně vyhodnocován a lze ho také použít ke sledování a hodnocení dopadu vzdělávacích aktivit na rozvoj jednotlivců i organizace jako celku.

K dosažení dohodnutých cílů rozvoje a vzdělávání může být použito:

- interní vzdělávání v rámci organizace,
- externí vzdělávání mimo pracoviště,
- formální učení (strukturované nebo nestrukturované).

Cílem oddělení L&D je prosazovat účinné a efektivní metody při získávání zdrojů pro vzdělávací a rozvojové aktivity.

Společnost XY se bude snažit primárně využít interní zkušenosti, znalosti, dovednosti a odbornost stávajících zaměstnanců spolu s cílem vyhovět organizačním i individuálním potřebám rozvoje zaměstnanců.

Hodnocení získaných znalostí a dovedností

Všechny vzdělávací a rozvojové aktivity poskytnuté společností a absolvované zaměstnanci budou součástí hodnocení výkonu zaměstnance mezi ním a liniovým manažerem. Po absolvování konkrétní aktivity zaměstnanec vyplní hodnotící dotazník a předá ho L&D oddělení. L&D oddělení bude každé školení vyhodnocovat a na základě zpětné vazby zaměstnanců bude pracovat na zlepšování kvality školení a rozvoje zaměstnanců.

Adaptační plán pro nové zaměstnance

Adaptační program pro nové zaměstnance. Jedná se o postup, kdy se všichni noví zaměstnanci musí seznámit s řadou témat. Celá adaptace je založena na vlastním úsilí, schopnostech ptát se, získávat a osvojovat si nové informace přímo novým zaměstnancem. Dle pracovní pozice a role je adaptační program rozdělen do 2 částí.

1. Všeobecný základ (pro všechny)
 - Základní informace o společnosti
 - Prohlídky klíčových pracovišť (depo, výdejní místo)
 - Seznámení s klíčovými pracovníky
 - Hodnoty a pravidla firemní kultury
 - Povinná e-learningová školení

2. Speciální část

Podle úrovně zaměstnance vybereme patřičné bloky a volíme vhodnou délku dle pozice a zkušeností pracovníka.

- Jednodenní - povinné pro všechny nastupující zaměstnance.

- Dvoudenní - povinné pro manažery a specialisty.
- Třídenní a více – povinné pro obchod, výdejní místa a zákaznické oddělení.

Po přechodu na kmenové pracoviště je opět třeba předložit novému zaměstnanci adaptační program k zapracování, aby věděl, kdy může očekávat samostatné úkoly atd.

Adaptace pracovníka a první dojmy na začátku v novém zaměstnání jsou velmi důležité. Pracovník, jehož adaptace se vydaří, je vděčný a loajální, zná celou firmu, chápe souvislosti, neformálně komunikuje s lidmi z jiných oddělení. Je odolnější vůči stresu a rychleji se zapracuje do celého procesu.

4.4.2 Competency review

Competency review se zaměřuje na popis a druhy kompetencí dle úrovně zaměstnanců a manažerů a dle toho, zda zaměstnanec vede lidi nebo zda se jedná o řadového zaměstnance. Nalezneme zde také výhody, proč kompetenční model používat. Tento nástroj je velmi flexibilní a uživatelsky přívětivý.

Model hodnocení kompetencí:

- Hodnocení mezi manažerem a přímým podřízeným
- Sebehodnocení
- Evaluační nástroje dle úrovně pozice
- Součástí je i zhodnocení dosavadních výsledků zaměstnance

Kategorie:

- Manažer, který vede lidi
- Manažer bez vedení lidí
- Specialista
- Základní zaměstnanci v logistice
- Základní obchodníci

Typy kompetencí:

Kompetenční model se skládá ze 3 částí, a ty obsahují další podotázky.

- Základní pracovní kompetence
 - Funkční dovednosti Know How
 - Základní manažerské dovednosti

- Základní dovednosti v oblasti řízení lidí
- Osobní schopnosti
 - Vůdčí schopnosti
 - Komunikační a interakční kompetence
 - Analytické a rozhodovací kompetence
- Přístup
 - Integrita
 - Zaměření na zákazníka
 - Vstřícnost

Formulář Competency review

Každý z typu kompetencí (základní pracovní kompetence, osobní schopnosti a přístup) tvoří jednu část hodnocení. V každé části (dle pozice) jsou v jednotlivých kategoriích otázky. Nejprve ohodnotí daný jedinec sám sebe a poté ho hodnotí v těch samých otázkách jeho přímý nadřízený.

Hodnotící škála:

- 1 Velký nedostatek/nezjištěná způsobilost
- 2 Menší nedostatek (je třeba se zlepšit)
- 3 OK (ideální přístup)
- 4 Schopnosti, které vynikají na ostatními (vzorový přístup)
- NA Nepoužitelné

Výsledné hodnocení:

A - Správná osoba na správném místě

B - Nový člověk na nové pozici nebo malý nedostatek v kompetencích → nastavení plánu osobního rozvoje

C - Plán obnovy s termínem pro zlepšení

D - Odchod ze společnosti

Mimo tohoto hodnocení dle počtu bodů/ procent můžeme vyhodnotit zaměstnance vhodné ke kariérenímu posunu a talenty společnosti.

Na základě hodnocení zaměstnance samotného a jeho nadřízeného dojdeme k výslednému hodnocení (viz výše). Dále je vyhotoven manažerem L&D Plán osobního rozvoje odrážející výsledky hodnocení a potřeby daného zaměstnance. V plánu osobního rozvoje naleznete základní osobní údaje, oblast rozvoje/zaměření, popis budoucího cíle, jakými způsoby cíle a dosáhnout, datum splnění a případné poznámky.

4.5 Dotazníkové šetření

V metodologii diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření k zjištění motivace zaměstnanců HR týmu vzdělávat se a účastnit se nabízeného vzdělávání. Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance online formou, a to konkrétně přes webové stránky vyplnto.cz. Dotazníkové šetření bylo realizováno ve dnech 16.2.2024 až 24.2.2024 a vyplnilo ho ve stanovené časové období celkem 15 respondentů. Dle webových stránek návratnost dotazníku byla 72,7 %. Distribuce dotazníkového šetření proběhla prostřednictvím emailu, ve kterém byly vysvětleny veškeré podrobnosti a email obsahoval odkaz na dotazníkové šetření online. Dále bylo připomenuto vyplnění dotazníku ústně přímo ve společnosti.

Dotazník byl polostrukturovaný a obsahoval uzavřené, otevřené i polootevřené odpovědi, kde zaměstnanec mohl vybrat z již připravených odpovědí, anebo si dopsat svou vlastní odpověď. Dotazníkové šetření bylo anonymní.

V úvodu dotazníkového šetření lze nalézt krátké představení a žádost o vyplnění dotazníku. Dotazníkové šetření obsahovalo 14 otázek a jednu přídatnou, která se vztahovala k jedné konkrétní odpovědi (viz Příloha 1). Dotazník byl pomyslně rozdělen do tří oddílů. V prvním oddíle byly položeny identifikační otázky, které zjišťují pohlaví, věkovou skupinu a nejvyšší dosažené vzdělání. V druhém oddíle byly zjišťovány postoje respondenta k dalšímu vzdělávání a možnosti vzdělávání v zaměstnání. A v posledním oddíle byla zjišťována především motivace se vzdělávat a obor, ve kterém by se respondenti rádi dále vzdělávali. Všechny otázky byly povinné.

4.5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány dle jednotlivých otázek. Odpovědi jsou grafově znázorněny a doplněny o textové poznámky.

Identifikační otázky 1-3

Otázky identifikační byly položeny, z důvodu zjištění, zda je názor na potřebu vzdělávat se v průběhu života ovlivněna pohlavím, věkem nebo například nejvyšším získaným vzděláním.

1. Jaké je vaše pohlaví

V první identifikační otázce byl zvolen výběr pohlaví (viz Graf 1). Zaměstnanci měli na výběr ze čtyř možností, které zahrnovaly možnosti: žena, muž, jiné a nechci uvádět. Z výsledků vyplynulo největší procento dotazovaných, konkrétně dvanáct respondentů, byly ženy a pouze tři respondenti byli muži.

Graf 1 Pohlaví respondentů

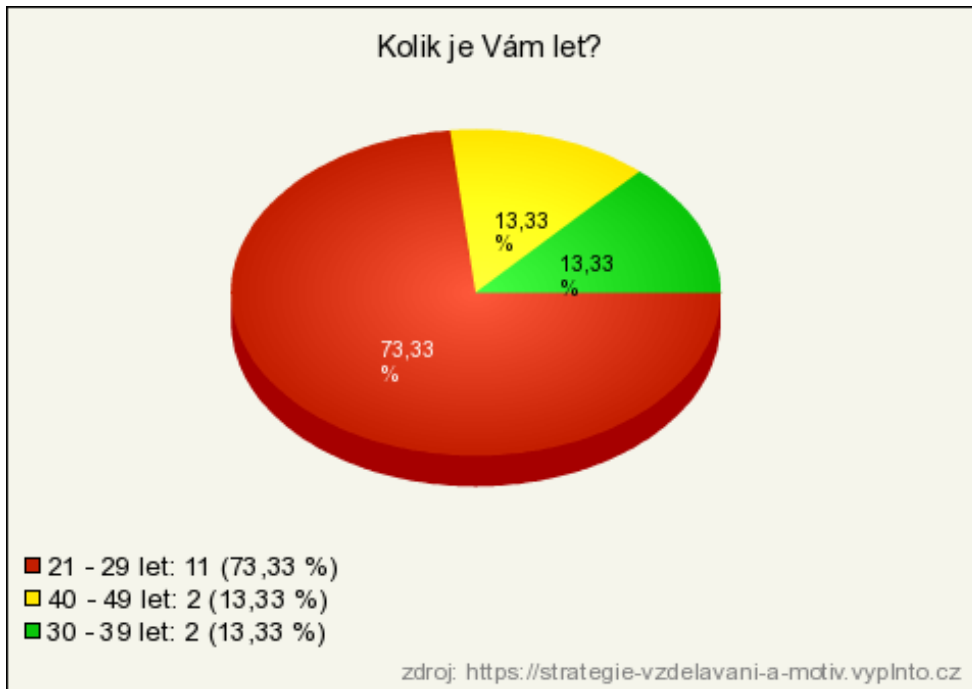


2. Kolik je Vám let?

Druhá identifikační otázka byla zaměřena na věkové složení respondentů (viz Graf 2). Na výběr byly celkem čtyři možnosti: 21-29 let, 30-39 let, 40-49 let a více než 50 let. Z výsledků vyplynulo, že HR tým je velmi mladý (viz Graf 2). Jedenáct respondentů uvedlo věk mezi 21-29 let, což tvoří 73 % z celého týmu. Dva respondenti jsou ve věku 30-39 let a dva

respondenti jsou ve věku 40-49 let. Což odpovídá celkovému nízkému věkovému průměru společnosti, jak již bylo zmíněno.

Graf 2 Věkové složení respondentů



3. Jaké je Vaše současné nejvyšší dosažené vzdělání?

Poslední identifikační otázkou byla otázka nejvyššího dosaženého vzdělání v HR týmu. Více než polovina respondentů uvedla, jako nejvyšší dosažené vzdělání, vzdělání vysokoškolské. Avšak pouze dvě osoby uvedli, že mají magisterské nebo doktorské vzdělání. Šest osob má tedy dokončené bakalářské vzdělání a rozhodlo se již dále ve studiu nepokračovat. Sedm respondentů má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou.

Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Druhý oddíl byl zaměřený na postoje respondentů k dalšímu vzdělávání a možnosti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a jejich celková spokojenost s nabídkou vzdělávání.

4. Myslíte si, že další vzdělávání (v průběhu života) je důležité?

Graf 4 Je vzdělávání v průběhu života důležité?

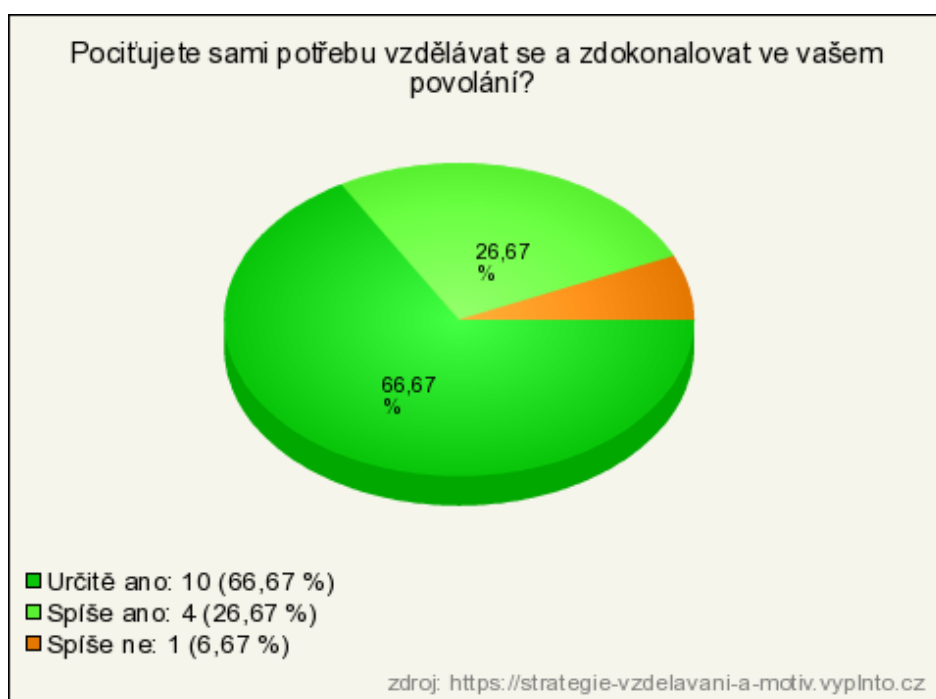


Téměř naprostá většina respondentů na otázku, zda asi myslí, že je důležité další vzdělávání v průběhu života, uvedla ano. Konkrétně sedm respondentů uvedlo odpověď určitě ano a sedm respondentů uvedlo odpověď spíše ano. To znamená 93,3 % z celkového počtu odpovědí. Pouze jeden respondent uvedl, že si spíše nemyslí, že je další vzdělávání v průběhu života důležité.

5. Pocítujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve vašem povolání?

Na otázku, zda respondenti pocítují potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve své práci odpovědělo deset respondentů, což je téměř 67 %, určitě ano. Další čtyři respondenti odpověděli spíše ano a pouze jeden respondent uvedl spíše ne.

Graf 5 Pocítujete potřebu vzdělávat se?



6. Jsou na Vás kladeny ze strany zaměstnavatele požadavky dále se vzdělávat?

Na otázku, zda jsou na respondenty kladeny ze strany zaměstnavatele požadavky dále se vzdělávat, byly odpovědi téměř vyrovnané. Sedm respondentů uvedlo, že na ně nejsou kladeny žádné nároky ze strany zaměstnavatele. Sedm respondentů uvedlo, že na ně jsou kladeny nároky dále se vzdělávat ze strany zaměstnavatele.

Pouze jeden respondent uvedl, že by nároky ze strany zaměstnavatele na další vzdělávání měly být větší. Na této otázce je vidět, jak je vnímání velmi individuální.

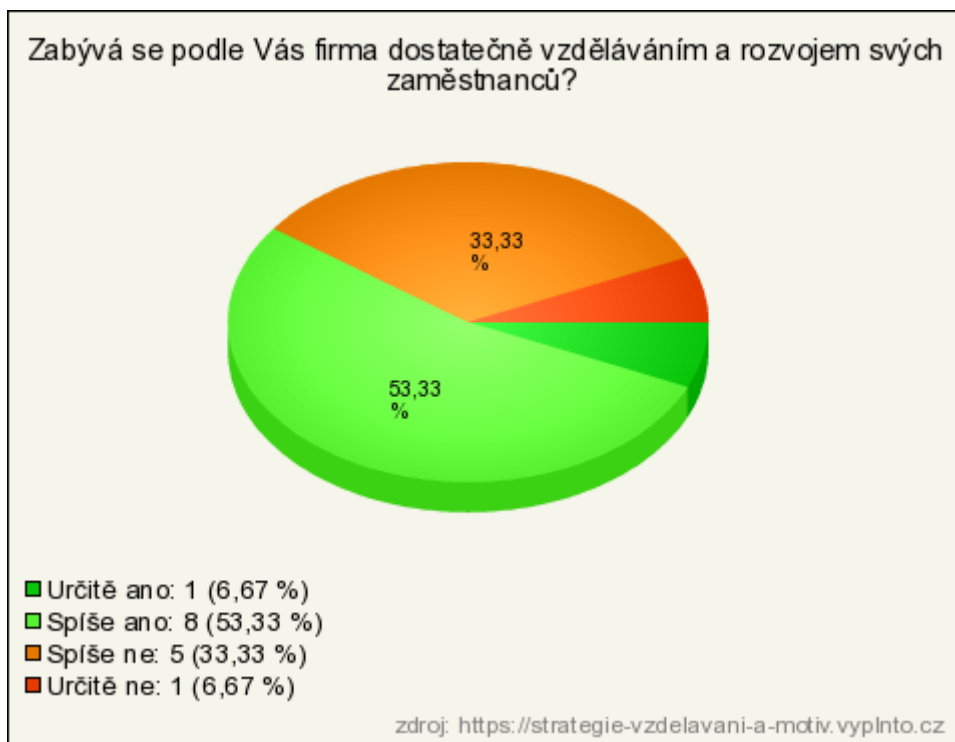
Graf 6 Jsou na Vás kladeny požadavky dále se vzdělávat?



7. Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

Na otázku, zda se společnost dostatečně zabývá vzděláváním svých zaměstnanců převažují kladné odpovědi (viz Graf 7). Osm respondentů odpovědělo spíše ano, jeden určitě ano. Naopak negativně odpovědělo pět respondentů spíše ne a jeden respondent určitě ne.

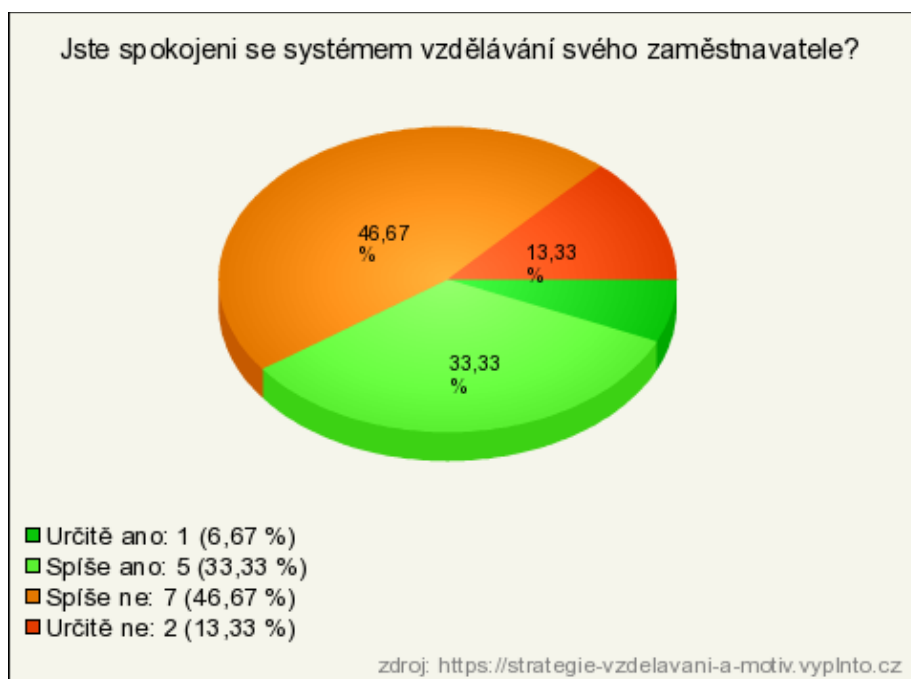
Graf 7 Zabývá se firma dostatečně rozvojem zaměstnanců?



8. Jste spokojeni se systémem vzdělávání svého zaměstnavatele?

Na otázku ohledně spokojenosti respondentů se systémem vzdělávání společnosti odpověděla více než polovina negativně (viz Graf 8). Sedm respondentů odpovědělo spíše ne a dva respondenti odpověděli určitě ne. Naopak pozitivně odpovědělo spíše ano pět osob a určitě ano odpověděla jedna osoba.

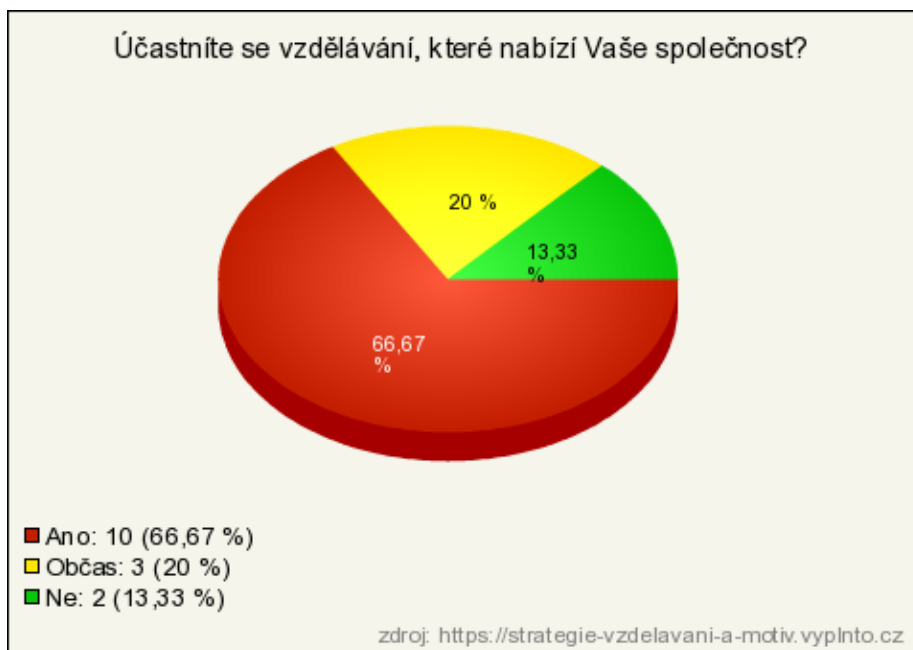
Graf 8 Spokojenost s možností se vzdělat v zaměstnání



9. Účastníte se vzdělávání, které nabízí Vaše společnost?

Další otázkou byla otázka, zda se respondenti účastní vzdělávání, které nabízí společnost (viz Graf 9). Deset účastníků odpovědělo, že se vzdělávání účastní, tři respondenti se občas účastní nabízeného vzdělávání a dva se neúčastní.

Graf 9 Účastníte se na vzdělávání, které nabízí váš zaměstnavatel?



10. Pokud jste v předchozí otázce uvedli „NE“, proč se vzdělávání ve společnosti neúčastníte?

Pouze dva respondenti uvedli, že se nabízeného vzdělávání společností neúčastní. Jako důvod oba dva uvedly:

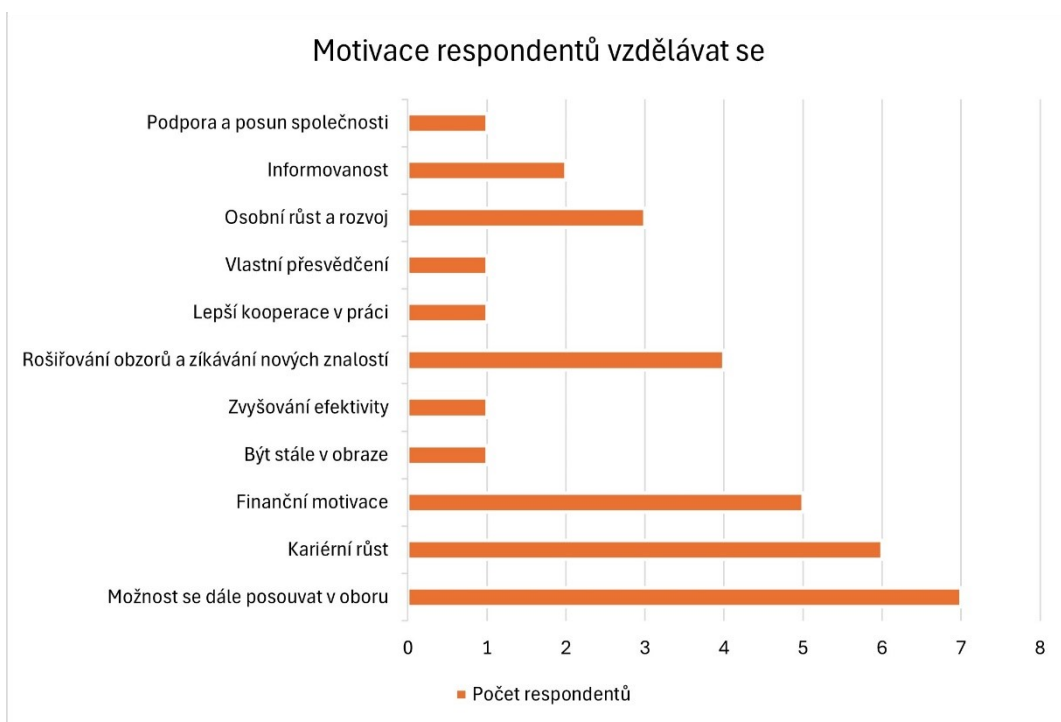
- Že společnost žádné relevantní vzdělávací kurzy k jejich pozici/práci nenabízí nebo nevypisuje.

11. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání? (Vypište)

V jedenácté otázce měli respondenti vypsát co je motivuje k dalšímu vzdělávání. Jejich odpovědi, společně s jejich četností byly zpracovány do grafu (viz Graf 10).

Nejčtenější odpovědí byla možnost se dále posouvat a zlepšovat v oboru, ve které respondenti pracují. Tuto odpověď uvedlo sedm respondentů. Šest respondentů uvedlo jako motivaci se vzdělávat možnosti kariérního růstu, pokud se budou vzdělávat. Pět respondentů uvedlo jako motiv lepší finanční ohodnocení. Čtyři respondenti uvedli, že jejich motivem je rozšíření obzorů a získávání nových znalostí. Tři respondenti jako jejich motiv uvedli osobní

Graf 10 Motivace respondentů vzdělávat se



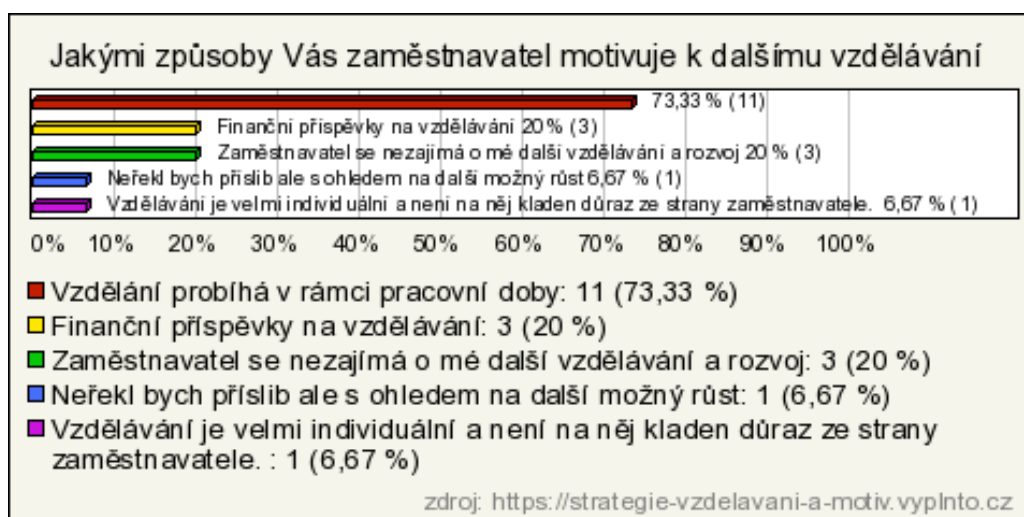
Zdroj vlastní

růst a rozvoj. Dva respondenti uvedli jako motivaci vzdělávat se informovanost. Zbytek motivů uvedl vždy jen jeden respondent. Jako další motivy respondenti uvedli: být stále v obraze, zvyšování efektivity, lepší kooperace v práci, vlastní přesvědčení a také podpora a posun společnosti.

12. Jakými způsoby Vás zaměstnavatel motivuje k dalšímu vzdělávání?

Ve dvanácté otázce byl zjišťován způsob motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání (viz Graf 11). Respondenti mohli vybrat i více odpovědí najednou a případně připsat svou odpověď. Jedenáct respondentů jako hlavní motivaci uvedlo to, že vzdělávání probíhá v rámci pracovní doby. Tři respondenti uvedli jako motivaci od zaměstnavatele finanční příspěvek na vzdělávání. Zároveň tři respondenti uvedli, že zaměstnavatel se i jejich další rozvoj a vzdělávání nezajímá. Jeden z respondentů zmínil i možný kariérní růst. A jeden respondent zmínil, že vzdělávání je velmi individuální a není na něj kladen důraz od zaměstnavatele.

Graf 11 Způsoby motivace od zaměstnavatele

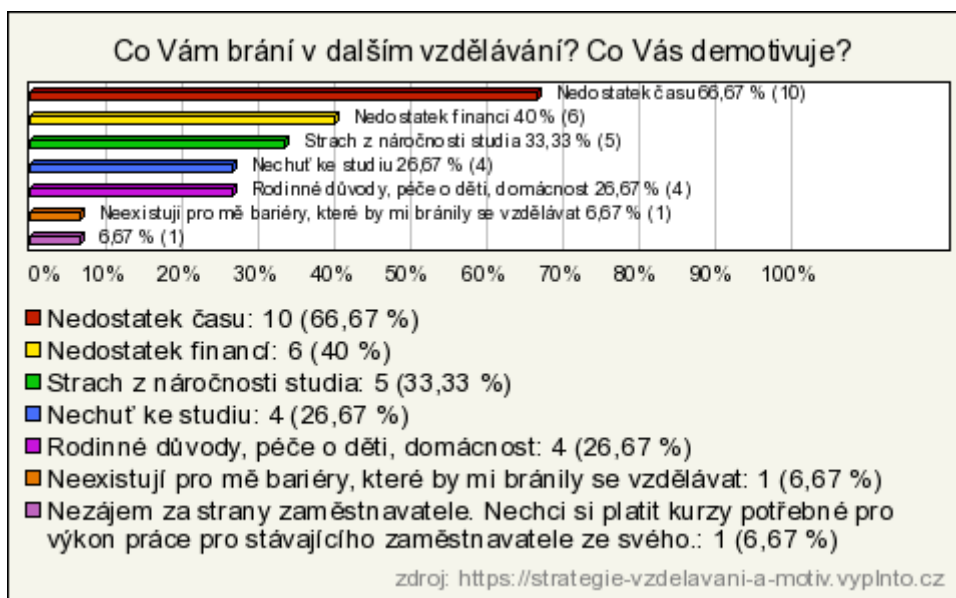


13. Co Vám brání v dalším vzdělávání? Co Vás demotivuje?

V této otázce byly zjišťovány zábrany a demotivace respondentů se dále vzdělávat (viz Graf 12). Respondenti mohli opět vybírat více možností nebo dopsat vlastní. Deset respondentů uvedlo jako hlavní zábranu nedostatek času. Šest respondentů uvedlo jako bariéru nedostatek financí. Pět respondentů demotivuje strach z náročnosti studia. Nechuť ke studiu je překážkou pro čtyři respondenty. Také pro čtyři respondenty jsou překážkou rodinné důvody (péče o děti a domácnost). Pouze pro jednoho respondenta neexistují bariéry, které by mu ve vzdělávání bránily. Jeden z dotázaných uvedl jako demotivující faktor nezáměr ze strany

zaměstnavatele, protože si nechce hradit kurzy potřebné pro výkon práce pro zaměstnavatele ze svého.

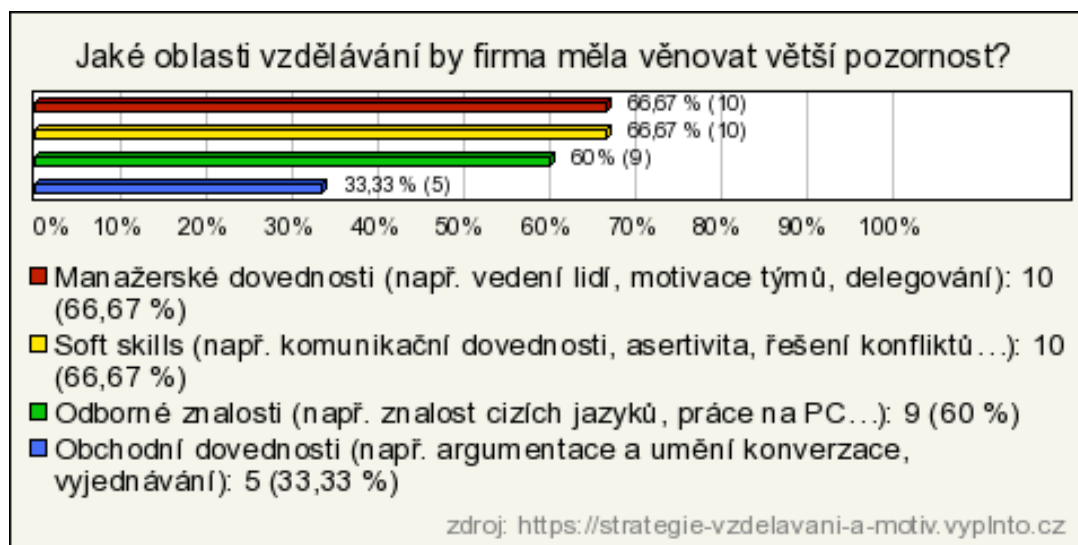
Graf 12 Zábřany/demotivace vzdělávání



14. Jaké oblasti vzdělávání by firma měla věnovat větší pozornost?

Další otázka se zaměřovala na oblast vzdělávání, na kterou by se společnost měla zaměřit. Na výběr bylo ze čtyř možností, kdy mohlo být označeno více odpovědí a bylo možné připsat svou vlastní odpověď. Této varianty nikdo však nevyužil. Deset respondentů odpovědělo, že by se společnost měla zaměřit více na manažerské dovednosti. Také deset respondentů zmínilo Soft Skills. Devět odpovídajících doporučuje zaměřit se na odborné znalosti a pět respondentů by společnosti doporučilo se více zaměřit na obchodní dovednosti.

Graf 13 Oblast zaměření v rámci vzdělávání



15. V jakém odvětví byste se rád/a dále vzdělával/a?

V poslední otázce respondenti odpovídali na otázku, v jakém odvětví by se chtěli dále rozvíjet. Odpovědi byly různorodé a jeden respondent mohl napsat více odpovědí.

Nejčastější odpovědi, v jakém odvětví by se chtěli respondenti dále rozvíjet, byly komunikační dovednosti, kterou uvedlo šest respondentů. Čtyři respondenti uvedli, že by se dále chtěli rozvíjet v oboru personálního řízení – HR a další čtyři respondenti uvedli, že by se chtěli zdokonalovat v jazycích. Po dvou respondentech měli odpověděli Excel, Asertivní jednání, Automatizace / digitalizace, zákoník práce a řešení krizových situacích / jak zvládat stres. Další odpovědi, které vždy uvedl pouze jeden respondenti byly: prezentační dovednosti, finanční řízení, AI, vedení lidí, psychologie, IT.

Graf 14 Oblasti vzdělávání, ve kterých by se zaměstnanci chtěli vzdělávat



Zdroj vlastní

4.6 Rozhovor s L&D manažerem

Jako další část metodologie byl zvolen rozhovor s L&D manažerem. Rozhovor proběhl dne 4.3.2024 na pracovišti společnosti XY. L&D manažer ve společnosti pracuje téměř čtyři roky a z oblasti dalšího vzdělávání, firemního vzdělávání a personalistiky má více než 20leté zkušenosti. Sám se zabýval koučinkem, mentoringem a lektoroval nejrůznější programy. Otázky k rozhovoru byly předem vytvořené na základě výsledků dotazníkového šetření. Původně rozhovor obsahoval 12 otázek, ale v průběhu rozhovoru došlo k přirozenému spojení dvou otázek do jedné, a proto byly dvě otázky spojeny do jedné. Rozhovor byl nahrán na diktafon mobilního telefonu a poté byl zpracován do textové podoby.

- **Jaká je vzdělávací strategie společnosti? Můžete specifikovat strategii pro HR oddělení, pokud se nějak od ostatních oddělení liší? Můžete ji popsat?**

Vzdělávací strategie je celá založena na hodnocení kompetencí. HR vzdělávací strategie se od klasické neliší, pouze potřebná školení jsou jiná. Hodnocení kompetencí, jde o osobní schůzku se zaměstnancem na všech úrovních, od vedení počínaje až po posledního zaměstnance. Mohli bychom sem zařadit například i skladníky, ale naše momentální hodnocení kompetencí končí u vedoucích dep. Schůzka je na 30 minut a je spolu

s nadřízeným a zástupcem HR, kde analyzují cca 60 kompetencí, které přísluší dané pozici. Sledujeme tři základní pilíře: osobní schopnosti, pracovní návyky a přístup. Pod každým pilířem je cca okolo 20 kompetencí, které analyzujeme a ze kterých poté vzejde plán osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje dělám já, jakožto L&D manažer a odborný garant v komunikaci s manažerem a zaměstnancem. V plánu osobního rozvoje se zaměřujeme na věci, které nám z hodnocení kompetencí vyšly jako nedostatečné a na základě toho vybíráme školení na následující rok (kompetence hodnotíme jednou ročně).

- **Kolik lidí se stará o vzdělávání zaměstnanců v celé společnosti?**

L&D v České republice a na Slovensku mám na starost pouze já. V ostatních zemích mám na pomoc zástupce v HR, ale nejsou to lidé, kteří se starají jen o vzdělávání.

- **Domníváte se jako společnost, že je důležité dále vzdělávat své zaměstnance a proč?**

Často narážím na problém investice do vzdělávání, jelikož lidé, když nevidí ty výsledky hned, tak jim to přijde jako investice zbytečná. Když se mě lidé ptají, co se stane, když budeme do lidí investovat nemalé finanční prostředky a ti lidé odejdou a investice přijde vniveč, tak já se jich vždy ptám, co se stane, když do nich investovat nebudeme. Protože si myslím, že pokud do nich investovat nebudeme, tak odejdou daleko dřív, nebo respektive je tam to riziko vyšší, že odejdou, než když do nich investovat budeme. Vzdělávání je alfou a omegou každé firmy. Vzdělávání je za prvé velmi silný motivátor pro zaměstnance a za druhé je to věc, která je v pozicích posouvá ať už z pohledu vědomostí nebo z pohledu kariérního plánování. I skrze vzdělávání se mohou připravovat na vyšší pozice nebo na pozice s jiným popisem práce atd.

- **Kladete požadavky na zaměstnance, aby se dále vzdělávali?**

Tím, že je tu nastavený pravidelný systém hodnocení kompetencí, tak se tomu zaměstnanci nevyhnou. Pro společnost je to velmi výhodný přehled o tom, kolik utratí za vzdělávání a o kariérních aspiracích zaměstnanců. Ne vždy z hodnocení kompetencí vzejde plán osobního rozvoje, jelikož někteří zaměstnanci tu potřebu nemají. Buď jsou v oblasti, kterou vykonávají plně saturováni, tzn. mají veškeré znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce, nemají žádné kariérní ambice nebo jsou spokojeni na pozici, kterou vykonávají.

Poté jsou tu školení, která jsou ze zákona povinná. Pokud se zaměstnanci vzdělávat nechťejí, nenutíme je, nebudeme za ně vyhazovat peníze. Každý je zodpovědný za svůj rozvoj a vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců je i o vyspělosti společnosti. Vyspělá společnost se stará o své zaměstnance a pokud je o ně postaráno se vším všudy, zaměstnanec nemá důvod společnost opouštět.

- **Jak motivujete zaměstnance k tomu, aby se vzdělávali a účastnili školení nabízených vaší společností.**

Bezpochyby, ve společnosti funguje kariérní plánování a pokud se zaměstnanci chtějí ve společnosti posouvat, ať už horizontálně nebo vertikálně je to pro ně motivací. Nově jsme rozjeli projekt „talent management“, kdy řídíme talenty a dáváme jim možnost kariérního růstu se kterým souvisí i finanční růst. Motivací je už i to, že je to forma zpětné vazby, o kterou zaměstnanci velmi stojí. K tomu veškeré vzdělávání probíhá v pracovní době, což mnoho zaměstnanců také velmi ocení.

- **Je něco, co Vám v dalším vzdělávání zaměstnanců HR oddělení brání?**

Myslím si, že ta největší bariéra jsou lidé sami a jejich nadřazení. Mnohdy je velmi těžké otevřít dialog s nadřazenými, což je vlastně takový první důležitý krok. Pokud Business partner chápe tu spojitost a vidí tam tu přímou úměru toho, čím více budeme do zaměstnance investovat, tím více bude schopný ty věci na, které byl najat vykonávat lépe, tím více bude efektivnější a tím lepší to bude v důsledku i pro toho zaměstnavatele. Vždy je to symbióza všech úrovní společnosti.

V mnohých případech jde i o finanční prostředky. Investice do vzdělávání není malá a pokud se firmě nedaří, nepořádá školení ani vzdělávání.

- **Myslíte si, že se jako společnost dostatečně zabýváte vzděláváním zaměstnanců jak v celé společnosti, tak přímo HR týmu? Co byste případně zlepšil?**

Nemyslím si, že děláme maximum. Chybí mi dialog s lidmi a celkově ta poptávka ze strany manažerů. Všechno stojí a padá s managementem. Je to vždy manažer od manažera. Máme zde i manažery, kterým to nic neříká, nereagují na podněty hodnocení kompetencí a mám pocit, že je lidi nezajímají, a nebo je zajímají jen do té míry do které podávají požadovaný

výkon a vše ostatní je pro ně navíc. Ke všemu nejsou ani nakloněni k tomu, abychom jejich zaměstnance tahali mimo pracoviště v pracovní době.

Velkou pomocí a velkým plus by pro mě byla i personální pomoc. Ten objem práce je ohromný a uživili bychom na tom ještě jednoho L&D specialistu na plný úvazek a někoho na poloviční úvazek, kdo by se zabýval administrativou. Téměř polovinu svého drahého času se zabývám administrativou, místo toho, abych například lektoroval velmi úspěšná školení pro naše zaměstnance.

Pokud nebude mít L&D podporu manažerů a dokud nebudou mít manažeři v KPI i „soft“ cíle, tak s vzděláváním zaměstnanců nepohneme. Společnost dosud nebyla ve stavu kdy by si tyhle skutečnosti uvědomovala. Primárně byla zaměřena na zisk, ale nemůže od svých zaměstnanců očekávat nějaké extra výkony, pokud jim nedá k tomu nic navíc, jediné tak lidi posouváš. Určitě je co zlepšovat.

Naopak HR oddělení by mohlo svým přístupem jít příkladem ostatním oddělením. Zájem o vzdělávání je vysoký ať už manažerů nebo jejich podřízených.

- **Na jaké oblasti vzdělávání se společnost zaměřuje případně by se chtěla zaměřit? Konkrétně u HR týmu?**

Je to vždy založené na výsledcích hodnocení kompetencí. Jsou tu určité věci, bez kterých se personalista neobejde jako jsou některé z „hard skills“ třeba pravidelné školení zákoníku práce, jak má vypadat pracovní smlouva, popis pracovní pozice apod. Dále by tam měla být školení zaměřená na komunikaci, koučink a mentoring jako nadstavbové věci. Ale záleží, z jakého hlediska se na HR díváme. Pokud chce firma mít pouze technické HR jen jako exekutivu, tak stačí mít znalosti související s pracovním právem. Ale pokud chce společnost mít z HR „partnera businessu“, tak je to velmi komplexní činnost od komunikace, prezentace, manažerských dovedností až po ten zmiňovaný mentoring a koučink.

- **Zjišťujete, v jakém oboru dalšího vzdělávání by se vaši zaměstnanci chtěli rozvíjet?**

Pokud se jedná o akutní potřebu, já tomu říkám „ad hoc“ tréninky, podle aktuálních potřeb a poté je to po diskusi s manažerem a zaměstnancem. Může to být i z důvodu celé řady věcí například aktuální změny pozice, náplně práce, změna povahy práce, rozšíření kompetencí zaměstnance. Vždy to musí být v nějaké rozumné míře. 80 % aktivit by mělo být

naplánovaných a 20 % volných, aby to mělo nějaký řád a bylo to ufinancovatelné. Pokud se tým domluví se svým vedením, že mají potřebu školení na dané téma, není to problém, ale vždy je to na tom trojúhelníku, manažer zaměstnanec a L&D manažer/HR zástupce.

- **Ověřujete si získané znalosti a dovednosti v rámci školení u zaměstnanců? Kdo a jak to případně dělá?**

Určitě by to bylo dobré, ale momentálně nic takového neděláme. Necháváme si dát zpětnou vazbu na absolvované kurzy. Vždy se ptám zaměstnanců, jestli byli spokojeni a dostali ty informace, které očekávali a zda získali tu očekávanou dovednost. Vždy si vyhledávám kvalifikované kvalitní dodavatele služeb a analýza spokojenosti, je snad až na jeden případ velmi pozitivní.

- **Máte nějaké plány do budoucna v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců?**

Pokračovat v hodnocení kompetencí a rozjet program talent managementu, který jsme nově připravili spolu s HR Business partnery a je připravený k použití. Pokud vzdělávání ve společnosti dobře uchopíme a dobře nastavíme hodnocení zaměstnanců, pak už není třeba mít nějaké velké plány. Ten systém je stále stejný. Máme nějakou diskusi, na základě té diskuse vznikne nějaká potřeba, pak následuje realizace a na konci vyhodnocení, zda jsme zvládli zaplnit mezery, kvůli kterým jsme zaměstnance na ta školení posílali.

4.7 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s L&D manažerem

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru s L&D manažerem vyplynulo následující shrnutí výsledků.

Tým se skládá z 18 zaměstnanců, avšak dotazník vyplnilo pouze 15 z nich. Z vlastních zkušeností vím, že personální oddělení bývají častěji složeny z žen různých věkových kategorií. Stejně tak to dopadlo i ve zkoumané společnosti podle dotazníkového šetření. Dotazník vyplnilo 12 žen a 3 muži. Z osobního pozorování vím, že v týmu více mužů není.

Na začátku metodologie jsem v sekci o společnosti XY zmiňovala nízký věkový průměr společnosti. Tento nízký věkový průměr se i dotazníkovým šetřením potvrdil. I když ho nevyplnili všichni členové týmu, výsledek by to mnoho nezměnilo.

Mezi zaměstnanci personálního týmu je větší polovina vysokoškolsky vzdělaná a necelá polovina má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou. Získané vzdělání personalistů dle zjištění od L&D manažera nehraje až tak vysokou roli. Důležitější je praxe, kterou zaměstnanec již má a jeho osobní znalosti problematiky dané pozice.

L&D manažer má již bohaté zkušenosti jak z oblasti L&D, tak z oblasti personalistiky z předchozích společností a je schopný s přehledem ve společnosti koordinovat vzdělávání na základě hodnocení kompetencí a následně vytvářet plány osobního rozvoje pro jednotlivé zaměstnance.

Všichni zaměstnanci HR se každoročně účastní osobních rozhovorů hodnotících kompetence. Předchází tomu vyplnění hodnotícího formuláře samotným zaměstnancem a poté jeho přímým nadřízeným. Společně se pak setkají právě s L&D manažerem a prodiskutují závěry vzniklé na základě jejich hodnocení. Objevené nedostatky nebo oblasti na které by se zaměstnanec měl zaměřit, jsou poté zohledněny v plánu osobního rozvoje, který je vytvářen L&D manažerem po osobní schůzce. V plánu osobního rozvoje (viz Příloha č. 2) jsou navrženy aktivity, které by zaměstnanci měly pomoci dostat se k požadovanému cíli. Avšak je pouze na zaměstnanci, aby se navrhovaných aktivit účastnil. U nejvyššího managementu probíhá také hodnocení na základě 360° zpětné vazby.

Téměř všichni zaměstnanci i spolu s L&D manažerem, který zastupuje společnost, si myslí, že další vzdělávání je v dnešní době důležité. Společnost si myslí, že udržet krok s konkurencí je velmi důležité a vyspělost společnosti se odráží i v přístupu ke vzdělávání zaměstnanců. Aby udržela svou přední příčku, musí se společnost více zaměřit právě na rozvoj zaměstnanců. Do teď se společnost více zaměřovala na business je třeba se teď více zaměřit na lidi, který požadovaný business dělají. S příchodem nových majitelů společnost doufá, že bude k dispozici více financí právě na vzdělávání zaměstnanců a udržení si zaměstnanců na klíčových pozicích. Vzdělávání je z pohledu L&D manažera velmi silný motivátor a věc, která dokáže zaměstnance posouvat jak vertikálně, tak horizontálně. Pokud do lidí společnost nebude investovat finanční prostředky na jejich rozvoj, zaměstnanci daleko dříve odejdou. Zároveň téměř všichni zaměstnanci HR týmu pocítují vlastní potřebu se dále vzdělávat a posouvat.

Na zaměstnance není vyloženě kladen důraz nebo nátlak, aby se vzdělávali. Na druhou stranu v týmu HR a celé společnosti probíhá hodnocení kompetencí, kdy se zaměstnanci

nějakému dalšímu vzdělávání nevyhnu. Pro personální oddělení je důležité sledovat veškeré změny v zákoníku práce a umět na ně hbitě reagovat. Mnohdy na úpravu smluv není moc času. Pokud se zaměstnanci vzdělávat chtějí, možnost mají. Společnost vypisuje i svoje interní školení, která jsou lektorována právě L&D manažerem. Tyto školení jsou buď určená pro konkrétní týmy nebo se na ně mohou přihlásit všichni zaměstnanci ze společnosti.

Společnost zaměstnance motivuje možností kariérního plánování a s tím spojenou změnou pozice a finančním nárůstem. Momentálně se spouští projekt „talent management“, kdy se bude cílit na klíčové pozice a zaměstnance s vysokým potenciálem. Veškeré kurzy probíhají v pracovní době, a finančně je zaštiťuje zaměstnavatel. Pro zaměstnance HR je největším motivátorem, možnost kariérně růst a posouvat se ve svém oboru a v neposlední řadě vyšší finanční odměna.

Společnost vidí největší bariéry dalšího vzdělávání personálního oddělení hlavně v lidech a jejich nadřízených. Mnohdy nadřízený nevidí souvislost toho, čím víc do zaměstnance investujeme, tím lepší a efektivnější jeho výkon bude. Zároveň v některých případech se jedná o nedostatečné finanční prostředky. Ze strany zaměstnanců HR, je jako největší bariéra vnímaný nedostatek času. Další bariérou je nedostatek financí a strach z náročnosti studia, jelikož lidé mají i jiné povinnosti mimo zaměstnání a uvedena byla i nechuť ke studiu.

60 % zaměstnanců HR si myslí, že se společnost zabývá dostatečně vzděláváním zaměstnancům. Zbytek personálního oddělení spolu s L&D manažerem si myslí, že by se společnost mohla vzděláváním zabývat více. Avšak zároveň 60 % dotázaných není spokojená se vzděláváním ve společnosti. L&D manažerovi chybí větší poptávka ze strany manažerů a celkové nedostatečné navazování diskusí na toto téma. Někteří manažeři, se rozvojem svých podřízených vůbec nezajímají. Také by bylo vhodné do oddělení L&D přijmout nové zaměstnance, kteří by s celou agendou vypomohli a mohli se více věnovat právě lidem. Vzdělávací strategie musí být pevně zakotvena ve firemní strategii, aby všichni manažeři měli ve svých KPIs právě i péči o své podřízené. Zároveň respondenti uvedli, že by se společnost měla zaměřit na rozvíjení manažerských dovedností a soft skills. V HR oddělení je vidět snaha se dále rozvíjet, jak od nadřízených, tak i jejich podřízených. Je vidět, že propojenost všeho vnímají dobře.

Oblasti, na které je třeba se zaměřit v rámci dalšího vzdělávání vyplývají z hodnocení kompetencí. U HR jsou určité oblasti bez, kterých se zaměstnanec neobejde (zákoník práce,

jak má vypadat pracovní smlouva, popis pracovního místa, čím se liší DPP a DPČ atd..) a na druhé straně, pokud chceme, aby personalista byl ten člověk, který se zároveň lidem věnuje, musíme mu dát možnost se účastnit školeních zaměřených na konkrétní věci, ve kterých má třeba mezery nebo se cítí nejistý. Jde o zaměření na komunikaci, koučink, mentoring, manažerské dovednosti, umění vyjednávat, prezentační dovednosti, asertivitu apod. Cílem L&D manažera bude i zvýšit budget na vzdělávání zaměstnanců.

Společnost nedělá žádné hlasování a nechodí se ptát zaměstnanců o jaká školení by měli zájem. Vždy vychází z hodnocení kompetencí nebo z aktuální potřeby. Snaží se udržet rozvržení 80 % naplánovaných aktivit a 20 % volných/ad hoc. Pokud nastane nějaká akutní potřeba školení a je schválené manažerem, pokusí se ho L&D manažer realizovat. Nemůže každý zaměstnanec přijít s tím, že chce specifické školení, to by pro firmu nebylo možné zaplatit. Samotní zaměstnanci HR by se nejvíce chtěli rozvíjet v komunikačních dovednostech, celkově v personálním řízení a v jazycích.

Společnost si nijak neověřuje získané znalosti a dovednosti zaměstnanců na vzdělávacích kurzech. L&D manažer si vždy pouze ověřuje společnosti, které jim vzdělávání dodávají a poté se zaměstnanců ptá, zda byli spokojeni a zda získali informace, které očekávali nebo chtěli znát. Tím, že HR oddělení a L&D manažer patří pod jednoho oddělení, a jsou si jako kolegové blíže, je zpětná vazba na absolvovaná školení větší. Zaměstnanci HR se nebojí přijít za svým kolegou a říct, pokud se školením nebyli spokojeni.

Společnost neplánuje do budoucna nějaké velké změny ve vzdělávání. Primárně by chtěla by rozjet již připravený projekt talent managementu. Čeká pouze na schválení novým vedením a vlastníkem. Jinak L&D manažer si stojí za názorem, že pokud bude systém vzdělávání dobře uchopený a nastavený, není nutné mít nějaké velké plány. Vše se opakuje stále dokola.

4.8 Navrhovaná opatření

Vzhledem k velikosti společnosti tj. 1200 pouze v České republice, je počet zaměstnanců, který se věnuje L&D celkem nízký. Zahrnuje pouze L&D manažera, který se navíc stará o vzdělávání zaměstnanců v dalších zemích společnosti. L&D manažer v rozhovoru zmínil, že doposud se společnosti více zaměřovala na výdělek a nebyla ve stavu, kdy by se mohla více zaměřovat na vzdělávání lidí. Na vzdělávání se více začala zaměřovat cca 2 roky zpátky, ale v jedné osobě to jde pomalu. Vzdělávání potřebuje kontinuitu a jeho výsledky nejsou vidět

hned. Proto bych začala tím, že bych přijala pro začátek jednoho nového zaměstnance, který by hlavně pomáhal L&D manažerovi. Myslím si, že jeho uvažování nad spojitostí úspěchu společností a vzděláváním zaměstnancům je správné. Studium interních materiálů jsem navíc zjistila, jakou formou vzdělávání většinou probíhá. Povinná onboardingová školení probíhají v rámci elektronické vzdělávací platformy. Tato platforma nabízí základní univerzální školení jako je BOZP, Požární ochrana, Školení řidičů, První pomoc a jiné. Dále na tuto platformu společnost nahrává své vlastní školení a směrnice, které vyžaduje po zaměstnancích splnit. Měla jsem tu možnost vidět přímo tuto platformu a vidět ohromné množství školení a směrnic, které zaměstnanci dostávají. Myslím si, že by nováčky neměli hned první den zahltit dvaceti různými povinnými školeními a firemními směrnicemi. V platformě bych nechala základní školení, která jsou nutná mít splněná. Přesně bych definovala, která jsou nutná splnit první den, a která si mohou splnit do konkrétního data po nástupu. Firemní směrnice bych oddělila a doručovala bych je zaměstnancům buď později stejnou platformou nebo jiným způsobem. Myslím, že na pro HR oddělení a celkově office pozice, by bylo vhodné zanechat online podobu, ať už na elektronické vzdělávací platformě nebo někde na Sharepointu, s tím, že zaměstnanec musí potvrdit přečtení. Pro zaměstnance dep, by bylo nejjednodušší mít směrnice k dispozici v tištěné formě s podpisovým archem, jelikož téměř žádná pozice každý den na počítači nepracuje. Nebo mít k dispozici sdílený počítač/tablet, kam jen zaměstnanci potvrdí, že se se směrnicí seznámili, poté co by si ji přečetli v tištěné verzi.

Společnosti by pro lepší přehlednost pomohlo online zaznamenávání kompetencí u jednotlivých zaměstnanců. Příímý nadřízený by kvartálně spravoval a doplňoval databázi kompetencí svých podřízených. Společnost by pak měla přehled o všech lidských kompetencích a celkově o firemním lidském potenciálu. V případě, že by potřebovala obsadit konkrétní pozici s určitými požadavky, mohla by si z databáze jednoduše vyfiltrovat zaměstnance s potřebnými kompetencemi a vhodnými k povýšení nebo změně pozice. Hodnocení kompetencí na roční bázi bych zachovala. Kvartálně by nadřízený zaměstnanec zjišťoval plnění plánu osobního rozvoje zaměstnance a jeho pokroky by zapisoval do databáze kompetencí. Například HR Business partner by vyhodnocoval kvartálně posun HR Generalist. Jestli se účastnil nějakého školení a nastavovali by společně kvartální cíle HR Generalist, čeho by měl dosáhnout a jakým způsobem. Zároveň bych zavedla kvartální

setkání managementu se zástupci HR a L&D managerem, aby vzájemně prodiskutovali momentální potřeby, jak ze strany požadavků na vzdělávání pro zaměstnance, tak nabídky vzdělávacích programů plánovaných na následující kvartál. Plus je to schůzka při, které mohou probrat aktuální nároky na nově otevřené pracovní pozice.

Ne všechny nové kompetence získá zaměstnanec ze školení. Dle Moravce (2020) se ze 70 % zaměstnanec rozvíjí zkušenostmi, které získává přímo při výkonu práce, 20 % rozvoje pochází z interakce s ostatními zaměstnanci a pouze 10 % rozvoje získává ze vzdělávacích akcí. I když společnost nemá na vzdělávání mnoho financí, lze zaměstnance vzdělávat. Společnost by se měla podívat na své zaměstnance a nalézt mezi nimi experty na konkrétní problematiku a využít jejich znalosti a potenciál v podobě interních školení. Například kolega je specialista na Excel a je ochotný uspořádat základy excelu pro personalisty. Nebo právě L&D manažer je bývalý lektor komunikačních dovedností a dalších kurzů a může pro HR tým i ostatní zaměstnance připravit interní vzdělávací kurz.

Při onboardingu nových zaměstnanců by bylo vhodné zavést vhodný onboardingový program. Například formou Buddy programu. Je to systém, kdy je každému novému zaměstnanci přidělen jeden stávající zaměstnanec, který bude první měsíc provádět životem ve společnosti a vysvětlit mu její hodnoty a její každodenní fungování. Zároveň by to měl být člověk ze stejného oddělení, aby se mu nováček mohl dívat pod ruce a zkusit si již sám svou novou pracovní náplň.

Vzdělávací online platformu bych zvolila takovou, která by zaměstnancům kromě povinných školení přinesla i něco navíc. Každému HR Business partner a celkově každému manažerovi bych dala za povinnost projít školením pro manažery s vzhledem do problematiky vedení lidí. V případě zájmu ze strany zaměstnanců by platforma nabízela další možnosti online vzdělávacích kurzů, které by po domluvě s nadřízeným mohli zaměstnanci absolvovat. Vzdělávací aktivity plynoucí z plánu osobního rozvoje bych primárně doporučila dělat prezenčně a tyto online školení spíše jako dodatečná. K nevýhodám online školení například to, že nemůžou být tak rozsáhlá jako prezenční školení, protože nedokážou udržet pozornost školených po tak dlouhou dobu v online prostředí. Dále je zde absence socializace a networkingu. Naopak výhodou je že jsou rychlejší a pokryjí velké množství účastníků najednou, kteří si je mohou pustit odkudkoliv a kdykoliv. Nabízí také široké množství témat.

Jako vhodná motivace ke vzdělávání je zaměstnancům HR i ostatním zaměstnancům, kde to lze, nastavit možný kariérní růst. Aby si zaměstnanci dokázali představit jakési schody svého kariérního růstu. Právě propojení osobním vzděláváním s kariérním růstem a finančním růstem je skvělý nástroj motivace zaměstnance. Je dobré přijímat lidi, kteří jsou odhodlaní se dále posouvat a vzdělávat a přirozeně se chtějí učit novým věcem. Člověka s vnitřní motivací lze poté daleko lépe motivovat i vně. Aby byl systém vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance co nejefektivnější, je třeba aby zaměstnanec měl jasně definovaný plán, který ho naučí novým věcem, ale zároveň ho dokáže posunout i kariérně.

Společnosti bych doporučila vytvořit systém ověřování získaných znalostí a dovedností na vzdělávacích akcích. V případě online vzdělávacích kurzů, mnohé platformy umožňují vytvořit analýzu celkového obrazu účastníků. Primárně u osobních kurzů (lze i u online kurzů) bych doporučila ze začátku využívat prosté testy. Testy by připravili dodavatelé konkrétního školení společně a zároveň je propojit s pozorováním změn chování nadřazeným zaměstnancem. Změny v chování se pravděpodobně neprojeví hned, ale je třeba asi nové postupy zaměstnanec zautomatizoval a nevzdal se při jejich implementaci. Zavedení nových postupů do práce nemusí být vždy jednoduchá. Někdy se můžeme potýkat s problémy, jelikož nevíme, jak správný postup uchopit a je prostě jednodušší se vrátit ke starému způsobu, na který jste zvyklí. Úkolem nadřazených je podpořit zaměstnance v implementaci nových postupů, které jim práci usnadní a vylepší. Motivovat je, aby nepolevovali. V případě, že se systém ověřování získaných znalostí osvědčí, neváhala bych investovat do nějakého profesionálnějšího způsobu ověřování. Myslím, že by to pro zaměstnance mohl být další motivační faktor a budou se na kurzech lépe soustředit a nebudou je brát jen jako „uvolnění z práce“.

V dnešní uspěchané době, i po tom, co se společnost hnala za výsledky, by teď měla zpomalit a začít se více zaměřovat na lidi. Toto je právě úkolem personálního oddělení, tuto potřebu v managementu prosadit a dále realizovat. Lidé z personálního oddělení, jsou ti aktéři, kteří se lidem musí začít více věnovat. Zaměřit se na v dnešní době velmi zmiňovaný well-being a work-life balance jak členů personálního oddělení, tak všech ostatních zaměstnanců společnosti.

Vzhledem k tomu, že žijeme v době technologií, nebylo by od škody HR zaměstnance školit i v oblasti technologických posunů. Jak využívat nejnovější techniky a metody ke své práci. Ať už je školit v oblasti specializovaných programů, zákoníku práce atd. Ale i jak pracovat nejnovějšími trendy. Jak zdokonalit nábor nových zaměstnanců, jak lépe vést pohovory. Jak si co nejvíce práci usnadnit a stihnou ji více za stejnou dobu? Jaká je budoucnost AI v personalistice? A další témata.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat a identifikovat vnitřní vzdělávací strategii HR oddělení, zjistit jaká je motivace zaměstnanců HR týmu účastnit se nabízeného vzdělávání a navrhnout opatření ke zkvalitnění a zatraktivnění týmové vzdělávací strategie.

V teoretické části byly pomocí literární rešerše vysvětleny základní pojmy týkající se firemního vzdělávání, strategického vzdělávání, učící se organizace, kompetenční model, talent management a jiné.

V metodologii byl pomocí studia interních materiálů, dotazníkového šetření a rozhovoru s L&D manažerem identifikován vzdělávací systém. Dále byla zjišťována motivace zaměstnanců se vzdělávání účastnit a navrhnout možnosti ke zlepšení vzdělávacího systému HR oddělení dané společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 15 respondentů z 18členného týmu. Tento vzorek byl tedy pro potřebu této diplomové práce a k naplnění cíle dostačující, avšak kdyby odpověděli všichni členové týmu bylo by to lepší.

V rámci dosažení cílů byly položeny tři výzkumné otázky. Jaká je vnitřní vzdělávací strategie HR oddělení ve vybrané společnosti? Jaká je motivace zaměstnanců se účastnit nabízeného vzdělávání? Jak se možné zlepšit vzdělávací systém HR týmu? Na všechny tři otázky bylo odpovězeno v rámci metodologie práce.

Na základě zjištěných informací, se společnost XY více zaměřila na vzdělávání zaměstnanců celkem v nedávné době, přesněji před cca dvěma roky. Bylo zjištěno, že vzdělávací strategie personálního týmu je založena na hodnocení kompetencí, které probíhá jednou ročně. Z analýzy a rozhovoru vyplynulo, že strategie vzdělávání HR týmu se nijak neliší od vzdělávací strategie ostatních zaměstnanců. Jediné, co se na vzdělávací strategii liší, je zaměření a náplň vzdělávacích kurzů. Kurzy jsou převážně zaměřeny na hard skills problematiky řízení lidských zdrojů a poté i na rozšíření soft skills jednotlivých zaměstnanců.

Zaměstnanci i sama společnost si uvědomují důležitost dalšího vzdělávání, aby mohli na velmi dynamické trhu práce uspět. Větší část zaměstnanců si myslí, že se společnost dostatečně zabývá dalším vzděláváním, ale uvedli, že s dalším vzděláváním ve společnosti nejsou spokojeni. To může znamenat nespokojenost v přístupu ke vzdělávání samotnou společností, nedostatečnou motivací ze strany zaměstnavatele, nemožnost vybrat si

vzdělávací kurzy, nezajímavá témata školeních apod. Společnost se musí primárně zaměřit na vzdělávání personalistů, aby mohli jít příkladem celé společnosti a mohli předávat zaměstnancům kvalitní informace ohledně vzdělávání. Mnohdy jim ve vzdělávání brání nejrůznější obavy. Nejčastějšími byl nedostatek času, jiné závazky mimo práci nebo nechuť ke studiu. Vzhledem k tomu, že vzdělávací aktivity probíhají v rámci pracovní doby, jsou členové personálního oddělení pravděpodobně pracovní velmi vytíženi. Zaměstnavatel by měl personalisty podpořit, aby se nebáli dále vzdělávat, jelikož na nich stojí celá propagace tohoto systému hlouběji do společnosti. Největší motivací pro personalisty je se rozvíjet v oboru (být dobrý v tom co dělají), druhou největší motivací je možnost kariérně růst a s tím i spojené finanční polepšení. Spokojení personalisté se vzdělávacími možnostmi ve společnosti budou dále prezentovat systém vzdělávání všem manažerům a lépe „prodávat“ tuto možnost ostatním zaměstnancům.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada . ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4714-073.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

ČASTORÁL, Z., 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-038-9.

EISEL, J. a S. TERMANN, 2023. *Talent management a věk mileniálů*. Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-256-6.

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

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-683.

NAZZARO, A. M. a J. STRAZZABOSCO, 2009. *Group dynamics and team building*. World Federation of Hemophilia.

PALÁN, Z., 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky. ISBN 80-902232-1-4.

ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7914-0.

ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9364-1.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J., J. STÝBLO a M. VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 9788073576271.

URBANCOVÁ, H. a P. VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-6830-9.

VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-802-4736-518.

Seznam použitých elektronických informačních zdrojů

AMIRULLAH, I. a N. NATSIR, 2024. Analysis of Motivation Factors and Employee Performance: The Role of Work Environment, Compensation, Career, and Self-Actualization. *International Journal of Management Research and Economics* [online]. 12 [cit. 2024-01-30]. ISSN 2986-7398. Dostupné z: <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/Ijmre/article/view/1508/1396>

ČAKRT, M., 2017. Dynamika skupinová. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Dynamika_skupinov%C3%A1

FIREMNÍ ROZVOJ. Firemní vize, mise, cíle, strategie [online]. [cit. 2023-10-27]. Dostupné z: <https://www.firemni-rozvoj.cz/tymovy-rozvoj/firemni-vize-mise-cile-strategie/>

HORÁKOVÁ, A. M., 2022. Češi potřebují do průběžného vzdělávání motivovat. Stát by na něj mohl přispívat. *E15* [online]. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/cesi-potrebuji-do-prubezneho-vzdelavani-motivovat-stat-by-na-nej-mohl-prispivat-1395266>

HR NEWS, 2023. Motivace pro další vzdělávání, jak funguje a kde ji brát. *HR News* [online]. [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/motivace-pro-dalsi-vzdelavani-jak-funguje-a-kde-ji-brat-id-4273499>

JANDOUREK, J., 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel* [online]. Praha: Grada [cit. 2024-01-28]. ISBN 978-80-247-7612-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/slovník-sociologických-pojmu-1636983/>

KRUMMACKEROVÁ, P., 2012. *Motivace jako klíčová podmínka pro efektivní vzdělávání*. Hospodářské noviny [online]. [cit. 2024-01-06]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-54820840-motivace-jako-klicova-podminka-pro-efektivni-vzdelavani>

KUBEŠ, M. a L. ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí* [online]. Praha: Grada [cit. 2024-03-02]. ISBN 978-80-247-2314-3.

MEDLÍKOVÁ, O., 2021. *Umění motivace* [online]. Grada Publishing [cit. 2024-01-06]. ISBN 978-80-271-4336-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/umeni-motivace-1592760/#>

NAZZARO, A. M. a J. STRAZZABOSCO, 2003. *Group Dynamics and Team Building* [online]. World Federation of Hemophilia [cit. 2024-03-23]. Dostupné z: <https://wfh.org/>

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT, 2022. <https://www.npi.cz/aktuality/10180-jak-motivovat-dospete-ke-vzdelavani-7-bodu>. *Národní pedagogický institut České republiky* [online]. [cit. 2024-01-27]. Dostupné z: <https://www.npi.cz/aktuality/10180-jak-motivovat-dospete-ke-vzdelavani-7-bodu>

PLAMÍNEK, J., 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* [online]. Praha: Grada [cit. 2024-01-07]. ISBN 978-80-247-7429-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/vedeni-lidi-tymu-a-firem-1592579/#>

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. Praha: Grada [cit. 2024-01-07]. ISBN 978-80-271-9598-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-1592560/>

URBANCOVÁ, H., 2018. *Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. Práce a mzda* [online]. [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3588/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>

Zásilkovna [online], 2024. [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/>

ZÁSILKOVNA, 2024. *Tiskové zprávy* [online]. [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.zasilkovna.cz/blog/skupina-packeta-rostla-v-roce-2023-opet-dvoucifernedosahla-v-obratu-725-miliardy-korun-mezirocne-jde-o-183-narust-pocet-prepravenych-zasilek-prekrocil-100-milionu>

Interní dokumenty společnosti

- Politika vzdělávání
- Competency review

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazníkové šetření

Příloha 2 – Ukázka plánu osobního rozvoje