

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

System of employee development in selected organisation

System of employee development in selected organisation

Zdeňka Krajčínovská

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 Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 19. dubna 2022

Ráda bych zde poděkovala své vedoucí práce, paní Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph.D., za podporu při psaní této diplomové práce a poskytování cenných připomínek a odborných rad. Dále bych chtěla poděkovat HR manažerce, která mi poskytovala velké množství informací potřebných ke zpracování práce.

## **ABSTRAKT**

Práce na téma Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci se zaměřuje na vzdělávací systém firmy podnikající v automobilovém průmyslu. Jedná se o střední firmu čítající cca 150 zaměstnanců. Firma si pro dosažení vzdělávacích cílů zvolila jako vzdělávací strategii kompetenční model. Ve firmě je vypracována kompetenční matice, která vyobrazuje, jaké kompetence jsou nutné pro výkon jednotlivých pracovních pozic. Cílem práce je analyzovat a popsat vzdělávací strategii zkoumané společnosti, identifikovat problematické oblasti a navrhnout možná zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou část, vycházející ze studia odborné literatury a empirickou část, zabývající se zjišťováním skutečného stavu fungování systému vzdělávání ve firmě pomocí analýzy dokumentů a strukturovaného rozhovoru s manažerem HR. V teoretické části jsou zkoumány teoretické poznatky jednotlivých autorů k uvedení čtenáře do problematiky, je zde např. vysvětlení základních pojmů z oblasti firemního vzdělávání, fáze vzdělávání, vzdělávání z pohledu strategického nebo kompetenčního přístupu ke vzdělávání. V praktické části je stanovena metodologie výzkumu, popsána vybraná společnost, vzdělávací strategie firmy a analýza problémových oblastí společnosti na základě studia vnitropodnikových materiálů a strukturovaného rozhovoru s manažerem HR. Po zpracování informací získaných za pomoci vybraných metod sběru dat bylo zjištěno, že firma je se stávajícím modelem převážně spokojena, avšak bylo identifikováno několik problémových oblastí, které potřebují vylepšení či doplnění. V závěru jsou navržena možná zlepšení, která byla diskutována s HR manažerem.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Organizační strategie, firemní vzdělávání, struktury vzdělávání v organizaci, strategie, kompetence.

## **ABSTRACT**

The thesis dealing with the topic „System of employee development in selected organisation“ focuses on the educational system of a company operating in the automotive industry. It is a medium-sized company with about 150 employees. The company has chosen a competency model as a training strategy to achieve its training goals. The company has developed a competency matrix that shows which competencies are necessary for the performance of each job position. The aim of this thesis is to analyse and describe the educational strategy of the company under study, to identify problem areas and to suggest possible improvements. The thesis is divided into a theoretical part, based on the study of the literature, and an empirical part, dealing with the investigation of the actual state of the functioning of the training system in the company by means of document analysis and structured interview with the HR manager. In the theoretical part, the theoretical knowledge of individual authors is examined to introduce the reader to the issues, there is, for example, an explanation of the basic concepts in the field of corporate training, the phases of training, training from the perspective of strategic or competency-based approach to training. The practical part establishes the research methodology, describes the selected company, the company's training strategy and the analysis of the company's problem areas based on the study of internal company materials and a structured interview with the HR manager. After processing the information obtained using the selected data collection methods, it was found that the company is mostly satisfied with the current model, but several problem areas were identified that need improvement or supplementation. In the conclusion, possible improvements have been suggested and have been discussed with the HR manager.

## **KEYWORDS**

The strategy of organization, company education, structures of company education, strategy, competency.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Firemní vzdělávání .....	9
1.1 Oblasti firemního vzdělávání .....	9
1.2 Vzdělávání zaměstnanců .....	10
1.3 Fáze firemního vzdělávání .....	12
1.4 Trendy ve firemním vzdělávání .....	18
2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání .....	21
2.1 Vymezení pojmu strategie .....	21
2.2 Strategický rámec a strategické kontinuum .....	22
2.3 Poslání a vize .....	23
2.4 Modely vytváření strategie .....	23
2.5 Úrovně organizačních strategií .....	24
2.6 Personální strategie a její financování .....	27
3 Koncepty strategického řízení .....	29
3.1 Model 70:20:10 .....	29
3.2 Učící se organizace .....	29
3.3 Balanced Scorecard .....	30
3.4 Japonský KAIZEN .....	33
4 Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání .....	35
4.1 Defnice kompetence .....	35
4.2 Model kompetencí .....	35
4.2.1 Tvorba a aplikace modelu .....	38
4.2.2 Jednotlivé fáze pro tvorbu kompetenčního modelu .....	39
5 Empirická část .....	41

5.1	Metodologie a sběr dat.....	41
5.1.1	Výzkumný problém a výzkumný cíl .....	42
5.1.2	Výzkumné otázky .....	42
5.1.3	Harmonogram výzkumu .....	43
5.2	O firmě.....	43
5.2.1	Základní cíle společnosti .....	44
5.2.2	Organizační strategie firmy .....	45
5.3	Popis stávajícího vzdělávacího systému firmy .....	46
5.3.1	Kategorie vzdělávací strategie firmy.....	47
5.3.2	Kategorie kompetencí.....	48
5.3.3	Kategorie vzdělávacích procesů .....	50
5.3.4	Kategorie financí .....	54
5.3.5	Kategorie trendů vybrané firmy v oblasti vzdělávání .....	55
5.4	Analýza problematických oblastí firemního vzdělávání .....	56
6	Návrhy možných zlepšení firemní vzdělávací strategie .....	59
	Závěr.....	66
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	67

## Úvod

Během roku 2020 se trh práce začal výrazně proměňovat. Prvním stěžejním zásahem do pracovního trhu byla pandemie Covid-19, která v této oblasti způsobila velké změny. Část zaměstnanců byla nucena práci opustit a začít si hledat zaměstnání v jiném odvětví. (Handl, online, 2022) Změna odvětví může způsobit potřebu změny kvalifikace, a to se projeví při tvorbě vzdělávacího plánu v jednotlivých společnostech. Pokud to oblast vykonávané práce umožňovala, přešlo se na online vzdělávání a více dnů tzv. home office. Pro některé firmy to nebyl tak velký zásah, protože to pro ně byla běžná a zavedená metoda firemního vzdělávání. Avšak část firem na to nebyla vůbec připravená a tato oblast pro ně byla nová. Záleželo na vedení firmy, jak se k tomu postavilo a jak zareagovalo na vzniklou situaci v co nejkratším možném čase. Školící střediska jakožto společnosti poskytující online kurzy zaznamenaly narůstající poptávku. Kvůli zvýšené poptávce museli rychle reagovat a připravovat tak možnost poskytování kurzů pro mnohem větší počet klientů. (Interest in online education grows in the EU, online, 2022) Jejich nabídka musela v krátkém čase dohnat poptávku po kurzech. Jednotlivé firmy musely upravit vzdělávací plány, které by stále podporovaly zaměstnance a zároveň plnily stanovené cíle organizace. Pandemie měla jak negativní, tak i pozitivní dopady. Firmy, které nebyly zvyklé pravidelně využívat online vzdělávání, se musely adaptovat na vzniklou situaci. Byly tak donuceny zakomponovat e-learningové kurzy do stávajících vzdělávacích plánů. Postupně začaly firmy zjišťovat, že tato metoda je funkční a přínosná jak pro zaměstnance, tak pro celou společnost. Existují však oblasti, ve kterých online vzdělávání nelze realizovat. Proto bylo vzdělávání v těchto oblastech úplně přerušeno.

Dalším velkým zásahem do pracovního sektoru je válka na Ukrajině. Přichází tisíce lidí, kteří si plánují v České republice hledat práci a zaučovat se tak na nových nabízených pozicích. Kvůli odlišným kvalifikacím a kompetencím může být pro firmy složitější nově příchozí zaměstnance zaškolit a připravit je tak na jednotlivé pracovní pozice. To vede k rozsáhlým úpravám vzdělávacího plánu. (Klíma, online, 2022)

Cílem této diplomové práce je analyzovat a popsat vzdělávací strategii zkoumané společnosti, identifikovat problematické oblasti a navrhnout možná zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou část, vycházející ze studia odborné literatury a empirickou část,

zabývající se zjišťováním skutečného stavu fungování systému vzdělávání ve firmě pomocí analýzy dokumentů a strukturovaného rozhovoru s manažerem HR. V teoretické části jsou analyzovány poznatky jednotlivých autorů, které mají čtenáře uvést do zpracovávané problematiky. Objevuje se zde např. vysvětlení základních pojmů z oblasti firemního vzdělávání, fáze vzdělávání, jaké jsou trendy ve firemním vzdělávání, ale také popis dvou strategických přístupů, které lze ve firmě aplikovat, a to přístup strategický a kompetenční. V praktické části je stanovena metodologie výzkumu, výzkumný problém, cíl a výzkumné otázky, a to hlavní a dílčí. Dále je popsána vybraná společnost, vzdělávací strategie firmy, financování vzdělávání ve firmě, novinky z oblasti vzdělávání a také jaké má firma plány na tento rok. V další části práce jsou analyzovány problémové oblasti společnosti na základě studia vnitropodnikových materiálů a strukturovaného rozhovoru s manažerem HR. V poslední kapitole jsou navržena možná zlepšení vzdělávací strategie firmy.

## 1 Firemní vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je v dnešní době velice důležitý faktor pro úspěšnost firmy. Člověk jako vzdělaná osobnost je nositelem konkurenceschopnosti firmy. Proto se firmy tolik snaží, aby své zaměstnance uspokojovali v oblasti vzdělávání a tím přispěli i k rozvoji samotného podniku. Firma má určité potřeby, jako jsou např. potřeba ziskovosti, úspěšnosti, konkurenceschopnosti, ale právě také potřeba vzdělanosti a rozvoje zaměstnanců.

Definice firemního vzdělávání je hned několik. Bartoňková (2010, s. 11) definuje firemní vzdělávání takto: „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím co je, a tím, co je žádoucí.*“ Další možnou definicí může být dle Vetešky (2016, s. 118) tato: „*Jako podnikové (firemní) vzdělávání je v ČR tradičně označován souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podniky se záměrem doplnit, tj. rozšířit, prohloubit a zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků.*“.

„*Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také přispěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.*“ (Tureckiová, 2004, s. 89)

Firemní vzdělávání je tedy organizovaný proces podnikem. Vzdělávání může být interní neboli vnitropodnikové, které probíhá na území firmy a je organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení. Dále může vzdělávání probíhat externě, tedy ve specializovaných organizacích. (Bartoňková, 2010, s. 16) V této spojitosti mluví Koubek (1997, s. 250) o podobném dělení vzdělávání, které ale probíhá celé ve firmě. Pouze se jedná o dělení, zda jde o práci přímo na určeném pracovišti, nebo jinde v budově organizace. Jde o tzv. on the job, kdy se jedná např. o instruktáž při výkonu práce, koučování či mentorování a off the job, tedy mimo pracoviště, což jsou různé workshopy, semináře, manažerské hry a jiné. Jak už bylo zmíněno, vždy jde o vzdělávání na území organizace.

### 1.1 Oblasti firemního vzdělávání

Koubek (1995, s. 208) rozlišuje 3 oblasti firemního vzdělávání, a to:

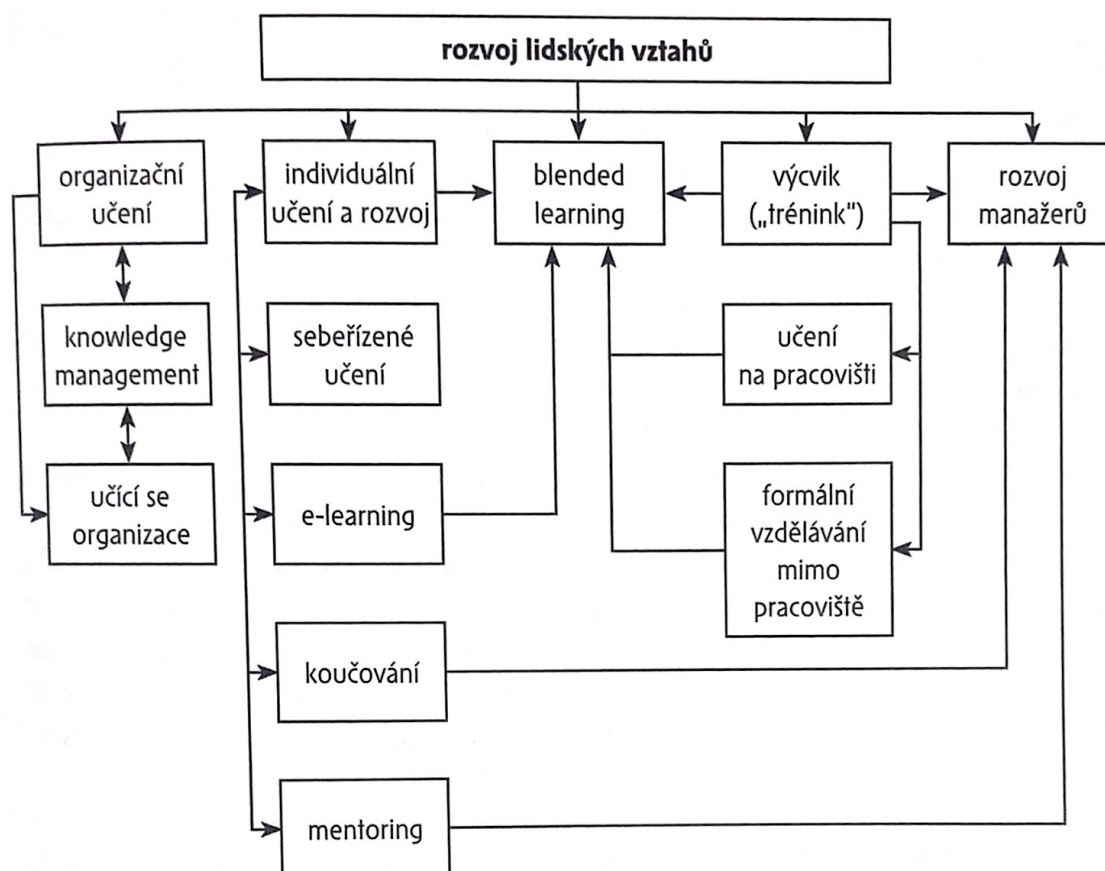
1. Oblast vzdělávání
2. Oblast kvalifikace

### 3. Oblast rozvoje

Oblast **vzdělávání** představuje úroveň vzdělávání zajišťující školským systémem. **Kvalifikace** je jakýkoliv druh přípravy na profesi/povolání a **rozvojem** chápeme další vzdělávání jedince, rekvalifikace a jeho osobnostní růst. (Koubek, 1995, s. 208)

Způsobů rozvoje zaměstnanců je několik, na obrázku můžeme vidět jeden ze způsobů fungování rozvoje zaměstnanců.

Obrázek 1 Složky rozvoje lidských vztahů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 444)

## 1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělání zaměstnanců má několik výkladů a definic. Dvořáková (2007, s. 286) vnímá vzdělávání zaměstnanců jako „soubor cílených, vědomých a plánovaných činností a opatření, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace“.

Barták (2015, s. 11) tvrdí, že vzdělávání zaměstnanců je forma vzdělávání dospělých, která má svá specifika. Jde o průřez několika obory jako je pedagogika, sociologie, ekonomika, politika, psychologie, personalistika, právo a etika. Aby byla vzdělávací práce se zaměstnanci funkční, je nutné je respektovat a využívat jejich silné stránky.

Vzdělávání a výchova napomáhají k rozvoji schopností zaměstnanců potřebných k výkonu práce. Proces výchovy a vzdělávání jsou ve vzájemné interakci a je nutné opírat se o oba termíny. Výchova je proces, který utváří člověka. V oblasti podnikového vzdělávání lze výchovu chápat jako proces vstřípení vzdělávacích návyků a schopnost jejich využití v praxi, resp. využívání získaných poznatků při realizaci cílů vlastních, ale i firemních. Výchova a vzdělávání jsou důležitou složkou činností celého HR oddělení podniku. Lze je chápat jako prostředek pro reakci na měnící se nároky na pozice, kvalifikace, ale i samotné chování zaměstnanců k dosažení stanovených cílů organizace. Výchovou a vzděláváním můžeme dosáhnout vyššího stupně vnitřního uspokojení zaměstnanců. Jelikož jde o vnitřní uspokojení, u každého zaměstnance může být velice odlišný. Je závislý na úrovni vzdělání, morálce, věku, pohlaví, úrovni individuálních potřeb, ale také třeba charakteru pracovního prostředí. Při rostoucích technologických změnách je tak vzdělávání zaměstnanců naprostou nezbytností. Existuje několik aspektů ovlivňujících propojení firmy se vzděláváním, např. organizační cíle a změny, sociální prostředí a naplnění potřeb osobnostního rozvoje zaměstnanců. Nedostatečná výkonnost zaměstnance vždy ihned neznamená nutnost potřeby vzdělávání. Může to být ovlivněno nedostatečnou kvalitou materiálu, pracovními podmínkami, nevhodně zvolenými pomůckami, nedostatečnými zdroji apod. Tzn., že vzdělávání nemusí být vždy jediným řešením k naplňování firemního cíle. (Vodák, 2011, s. 76-78)

### **Účel a cíl vzdělávání pracovníků**

*„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít zodpovědnost z své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“ (Armstrong, 2007, s. 461)*

Tureckiová (2004, s. 92) má za to, že pouhé změny a rozvoj způsobilosti by neměly být základním cílem podnikového vzdělávání. Hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců, by mělo být především dosahování změn v chování, cítění a myšlení všech pracovníků firmy.

### **Motivace zaměstnanců pro vzdělávání**

*„Péčí o lidské zdroje je uspokojována potřeba růstu, člověk má možnost seberealizace. Tím je motivován k pozitivnímu vztahu k podniku, má-li tento vztah, pak aktivně spolupůsobí (participuje) na plnění podnikových cílů. Stává se výkonnějším a schopnějším přijímat další, eventuálně i vyšší úkoly, způsobilým inovovat i podílet se na řízení. Zásadně se snižuje míra nezbytné kontroly jako indikátor participativnosti.“* (Palán, 2003, s. 146)

Motivací pro každého jednotlivce může být cokoliv jiného. To, co je motivací pro jednoho zaměstnance, rozhodně nemusí být motivací pro druhého. Je nereálné, aby faktory motivující pracovníky byly u všech jednotné a firmy s tím musí umět pracovat. Bohužel neexistuje možnost mít jeden návrh motivace pro všechny zaměstnance. Je tedy nutná analýza pomocí rozhovoru, dotazníku, pozorování, pro identifikaci motivací každého zaměstnance zvlášť a na základě toho sestavit motivační plán. (Urban, 2013, s. 107)

### **1.3 Fáze firemního vzdělávání**

Pokud firma chce, aby vzdělávací strategie, kterou si zvolí, fungovala, je nutné se držet určitých bodů pro její implementaci do organizace. Vytvoří-li firma strategii bez dodržení stanovených kroků, efekt bude pouze krátkodobý. Nebude dobře propracovaný, a tudíž neschopný fungovat dlouhodobě. Důležité je si na začátku uvědomit, koho a co budu vzdělávat. Firemní vzdělávání může být realizováno za pomoci vlastních interních pracovníků nebo pracovníků externích. Podnikové vzdělávání má 4 fáze. Jsou to:

1. identifikace potřeb
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. hodnocení výsledků vzdělávání, tedy evaluace. (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 83)

### **Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb**

Firma nebude nikdy schopna vyhovět všem a ve všech oblastech. Ale pokud chce dosáhnout požadované efektivity vzdělávacího procesu, je nezbytné vzdělávání alespoň přiblížit

k potřebám a strategiím podniku. Identifikací vzdělávacích potřeb by firma měla odhalit i možné mezery mezi požadavky na dané pozice a reálným stavem u konkrétních pracovníků. Analýzou tedy chápeme shromažďování informací o skutečném aktuálním stavu schopnostech, dovednostech a znalostech pracovníků, o výkonnosti jak zaměstnanců, tak firmy jako celku a porovnávání se zjištěným stavem. Výsledkem analýzy jsou zjištěné mezery, které je vhodné doplnit vzdělávacím programem. (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 85)

Palán (2002, s. 234) říká, že vzdělávací potřeby jsou jakousi mezerou, mezi tím, co je aktuální a tím co je třeba. Na obecné rovině vznikají vzdělávací potřeby z touhy jedince schopnosti vyrovnat své možnosti a možnosti na úrovni sociálního a pracovního uplatnění.

Existují 3 úrovně **analýzy vzdělávacích potřeb**, které zmiňuje Bartoňková (2010, s. 121).

- **Komplexní analýza** – zkoumající všechny aspekty konkrétního zaměstnání a snažící se o vytvoření podrobného záznamu všech činností, ze kterých se daná pozice skládá. A to včetně všech kompetencí, kterými zaměstnanec musí disponovat.
- **Analýza klíčových otázek** – zabývá se podrobnou identifikací základních otázek o pracovní pozici. Tato úroveň je vhodná pro manažerské a dohlížitelé funkce, které mají na starost velké množství úkolů, právě proto, že komplexní analýza je pro ně příliš nákladná.
- **Analýza zaměřená na problémy** – zaměřuje se na aktuální aspekty, které ovlivňují výkonnost zaměstnance.

Pro **identifikaci vzdělávacích potřeb** existují dle Bartoňkové (2010, s. 122) dvě možnosti, a to:

- kvantitativní sociologický výzkum – kde se jedná o terénní výzkum, např. dotazník, rozhovor, pozorování apod,
- a aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – což je především práce s dokumenty.

Janišová a Křivánek (2013, s. 213) uvádí, že je možná identifikace **z hlediska individuálních potřeb jedince a z hlediska firmy**. Při identifikaci vzdělávacích potřeb

z hlediska **jednotlivce** vychází firma z kvalifikačního profilu zaměstnance a porovnává ho s požadavky plánovaného místa. Takové porovnávání probíhá:

- při přijímacím pohovoru,
- při posuzování chování v modelových situacích,
- při pozorování každodenního výkonu práce a
- při pravidelném ročním hodnocení zaměstnance.

Při porovnávání se odhalují tzv. **kvalifikační deficity**, které se snaží vedoucí se zaměstnancem odstranit. Zaměstnanec dostane možnost, aby si našel vzdělávání externí. Avšak taková možnost je spíše nevýhodou než výhodou. O externím vzdělávání nemá firma takový přehled, takže neví, jak přesně je kurz nastaven a čemu přesně se bude věnovat. Z hlediska **celé firmy** je nutné získávat informace během celého roku a na základě těchto informací vytvářet plány vzdělávání. Výzkumy ukazují, že možnost rozvoje zaměstnance je považováno za jeden z pěti nejdůležitějších faktorů pro zaměstnance. Zaměstnavatel získá nejvíce informací při pravidelném hodnocení zaměstnanců. Na základě rozhovoru o nedostatcích ve vzdělávání vytváří úsek HR vzdělávací plán aktivit, do kterého jsou zahrnuti jak interní, tak externí pracovníci. Avšak důraz je kladen v první řadě na povinná školení ze zákona. Pro firmy je důležité sledovat vývoj technologií, nových zákonů, nároků na zaměstnance, ale i zaměstnavatele apod. Na základě analýzy vznikne nástin zájmů a potřeb o jednotlivé kurzy. Úkolem úseku HR je určit prioritu a potřebu kurzů, o které jeví zaměstnanci zájem. Jejich povinností je také zjistit, zda jsou vybrané kurzy v souladu s cílem rozvoje a výkonnosti firmy. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 213)

### **Metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb**

Technik a metod analýzy vzdělávacích potřeb je nepřehledné množství, zmínění autoři mají své pohledy na různé metody a techniky. Vždy je nejlepší volbou výběr hned několika technik dohromady a jejich správné skloubení a využití.

Bartoňková (2010, s. 123) uvádí třídění metod a technik dle různých kritérií, naopak Vodák a Kucharčíková (2011, s. 91-92) uvádí přímo nejčastější metody jako jsou:

- pozorování,
- strukturovaná rozhovor,

- dotazník,
- participace,
- popis práce vytvořený zaměstnancem a
- skupinová diskuse.

Také přímo popisují techniky v níže vložené tabulce, díky kterým je možné informace získat a roztrždit, dle užitečných pro jednotlivé úseky a obory.

Tabulka 1 Techniky zjišťování potřeb podniku

Techniky zjišťování potřeb	Hodnocení				
	a	b	c	d	e
<b>Všeobecný přístup</b>					
Analýza problémů	3	3	2	1	1
Srovnání			1	2	2
Stanoviska expertů	3	2	2	3	3
<b>Individuální techniky</b>					
Analýza pracovní náplně			3	3	2
Popis práce			3	2	2
Testování			1	2	3
Dotazníky	1	1	2	3	2
Individuální rozhovory	1	1	2	3	2
Pozorování	1	2	2	2	1
Sebehodnocení			2	3	3
Plánování kariéry			2	2	3
Assesment centra (Hodnotící centra)			1	2	3
<b>Skupinové techniky</b>					
Porady manažerských týmů	2	3	2	1	1
Workshopy	1	1	2	1	1
Techniky rozvoje tvořivosti kolektivu	3	3	2	2	1
Projektové týmy	2	2	2	2	1
<b>Organizační techniky</b>					
Analýza evidence a zpráv	3	2	2	2	1

Analýza budoucích trendů a možností podniku	3	1			
Srovnávání mezi podniky	2	2	1		
Průzkum postojů	3	1	2	2	
Průzkum kultury a ovzduší spolupráce	2		2		
Program změn a restrukturalizace	3	3	2	2	1

Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 91-92)

### **Plánování vzdělávání**

Vzdělávání ve firmě nemůže probíhat jen tak, aniž by nebylo zorganizováno. Proto je vytvářen vzdělávací plán, ve kterém musí být zohledněno velké množství požadavků a faktorů. Vzdělávací plán by měl obsahovat zvolenou strategii, dle které bude vzdělávání zaměstnanců směřováno. Dále by měly být v plánu zahrnuty věkové hranice a struktury z dlouhodobého hlediska firmy. Jako dalším bodem tohoto plánu jsou finanční možnosti a zdroje plánovaných aktivit. Správně stanovený a určený plán by měl dle Koubka (2006, str. 250) odpovídat na 8 základních otázek, kterými jsou:

- Jaké vzdělávání má zabezpečeno? (obsah vzdělávacích aktivit)
- Komu jsou vzdělávací aktivity určeny? (určení kritérií výběru účastníků)
- Jakým způsobem? (viz metody vzdělávání)
- Kým? (interní či externí vzdělavatelé, vzdělávací instituce apod.)
- Kdy? (časový plán)
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a jeho účinnost?

V podstatě totožné otázky zmiňuje i Kucharčíková a Vodák (2007, s. 81-82)

### **Realizace vzdělávacího procesu**

Po analýze a plánování je možné přejít k realizaci naplánovaných vzdělávacích aktivit. Existuje šest prvků nezbytných pro realizaci, a to jsou cíle, programy, motivace, metody, účastníci vzdělávání a lektori. Do realizace vzdělávání patří i formy a metody vzdělávání, které si firma stanoví za pomoci lektorů. Mezi didaktické formy výuky řadíme (Mužík, 1998, s.114):

- přímá výuka,
- kombinovaná výuka a
- distanční vzdělávání.

Metod vzdělávání je velké množství a její výběr je ovlivněn několika faktory. Jedním z nich je výběr formy výuky, dále záleží na počtu i věku účastníků vzdělávání, na stanoveném čase pro vzdělávání apod. Metodu chápeme jako didaktický prostředek přenosu informací od lektora k účastníkům vzdělávání. Uvedeme příklad metod vzdělávání zaměstnanců, které jsou rozděleny podle toho, kde vzdělávání probíhá, tedy **na pracovišti nebo mimo něj**.

**Metody vzdělávání mimo pracoviště** tedy tzv. „off tje job“, realizují externí dodavatelé vzdělávání. Většinou jde o nákladnější způsob vzdělávání, avšak někdy se tento způsob jeví jako jediná možnost firmy. Jsou to např.:

- **Přednáška** – jedná se pouze o jednosměrný přenos informací od lektora k účastníkům.
- **Workshop** – zde účastníci využívají případové studie, které jsou rozebírány ve skupině.
- **Hraní rolí** – při této metodě jsou účastníci postaveni do konkrétní role, ve které musejí být schopni správně reagovat jak na situace, tak na určité typy lidí.
- **E-learning** – pomocí digitálních technologií jsou firmy schopné proškolit velké množství zaměstnanců za krátký čas. Tato metoda je však většinou využívána spíše jako podpora metod ostatních. (Orangeacademy.cz, dostupné online)

**Metody vzdělávání na pracovišti** tedy tzv. „on the job“, jsou

- Koučování
- Mentoring
- Instruktaž
- Asistování
- Rotace práce
- Briefing
- Pracovní porady (Orangeacademy.cz, dostupné online)

## **Evaluace firemního vzdělávání**

Jedná se o „*hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení, jeho edukativní (hodnotící) potenciál. Jsou vypracovány srovnávací metody, podle kterých je možno zorganizovat hodnotící proces bez vnějších vlivů – hovoříme o autoevaluaci.*“ (Palán, 2003, s. 59)

O evaluaci bychom měli být rozhodnutí už při plánování a tvorby vzdělávání. Při evaluaci měříme jak efektivitu vzdělávací, tak efektivitu ekonomickou, tzn. jestli byla akce přínosem či ztrátou. Bartoňková (2010, s. 182) chápe evaluaci jako proces, který zjistí, jestli byl problém vyřešen či nikoliv. Tedy se jedná o porovnávání stanovených cílů s výsledky zobrazujícími plnění účelu. Hodnocení se promítá ve všech úrovních organizace, hodnotí se tedy samotný obsah vzdělávací akce, ale dále také realizace, prostředí, lektori, studijní materiály, tudíž celého vzdělávacího programu.

Druhů neboli úrovní evaluace existuje hned několik. Lze to brát jako nevýhodu, kdy člověk není schopen se v nich tolik orientovat a pak je možné že zvolí špatný druh. Ale také jako výhodu, protože může mít evaluaci tzv. šitou na míru. Nejznámějším druhem evaluace je Kirkpatrickův model, který zkoumá vzdělávací akce ve čtyřech základních oblastech.

- Reakce – odpovídá na otázku, zda byli účastníci spokojeni
- Učení – tzn., zda se to účastníci naučili
- Chování – hledá odpověď na otázku, jestli naučené informace využili
- Výsledky – zde je klíčovou otázkou „Došlo ke změně efektivity organizace?“ (Bartoňková, 2010, s. 186)

## **1.4 Trendy ve firemním vzdělávání**

E-časopisem „Firemní vzdělávání“ byla pro čtenáře vytvořena anketa zjišťující, co považují zaměstnanci za trendy ve firemním vzdělávání. Bylo zjištěno, že převážná většina uvedla jako trend oblast **digitalizace, online komunikace a online vzdělávání**, kde byl nejčastěji zmíněn **e-learning**. Další oblastí byl **remote working**, tedy práce na dálku ze zahraničí, a s ním spojené vzdělávací aktivity. Remote working chápeme jako home office, s tím rozdílem, že nepracujeme z domu, ale odkudkoliv po celém světě. To lze převést na samotné vzdělávání. Tudíž se jedinec nevzdělává přímo v práci, či z domu, ale odkud jen chce. Třetím

tématem často zmiňovaným byla **psychohygienu a oblast celkového zdraví**. Oblast označenou jako nejméně využívanou se stala účast na konferencích, prezentace nebo kongresy. Bylo uvedeno, že ve firmě převažuje online vzdělávání nad prezenčním. Tzn., že plánovaný trend online vzdělávání se potvrdil. Avšak většina respondentů zmínila, že v nadcházejících letech doufají pro návrat prezenčního vzdělávání ve firmách. Znamená to tedy, že lidé stále nejvíce vyhledávají vzdělávání, při kterém budou v přímé interakci s lektorem a budou schopni lépe reagovat a diskutovat. Existuje metoda, která se snaží o spojení obou světů, jedná se o tzv. **hybrid learning**, můžeme se setkat i s označením **blended learning**. Jde o metodu, která se snaží zkombinovat pozitiva online výuky a osobního setkávání. V jakém poměru bude výuka probíhat záleží pouze na lektorovi. Tento trend již není neznámou, jedná se o jakousi nutnost pro firmy. Dalším rozrůstajícím se trendem je tzv. **nanolearning**. Vychází z principu Paretova pravidla, které zní, že 20 % úsilí vede k 80 % výsledků. Tzn., že nanolearning jde ihned k jádru věci a snaží se předat co neefektivněji nejméně, avšak důležitých, informací. Obdobnou formou je **microlearning**. Rozdíl mezi těmito metodami je ten, že u nanolearningu stačí jedinci na vzdělávání zhruba pouhé dvě minuty, ač u microlearningu je to minut cca pět. (Firemnivzdelavani.eu, dostupné online)

Veteška (2016) rozlišuje trendy ve vzdělávání do dvou skupin, a to:

- **Vzdělávání v rámci organizací** (např. LMS, MOOCs, gamifikace, personalized learning, microlearning, mobilelearning, atd.)
- **Sebevzdělávání** (sociální sítě, chat, augmented learning, aj.)

Tyto skupiny se vzájemně velice prolínají, jednou se můžeme pomocí těchto metod učit to, co si chceme sami osvojit, podruhé něco, co nám zadá firma. Jde např. o:

- **Korporátní online kurzy (MOOCs)** – takové kurzy jsou určené pro velké množství zaměstnanců. Je možné kurzy vytvořit vnitrofiremně pomocí softwaru zakoupeného firmou, nebo externími poskytovateli. Je možné umožnit přístup jednotlivým nebo všem zaměstnancům.
- **LMS (cloudové learningové systémy)** – v dnešní době se tyto systémy přeformulovali do cloudu. To znamená, že je možné si kurzy spustit kdykoliv, odkudkoliv a z jakéhokoliv zařízení. Firma má možnost si pronajmout prostor cloudu

na požadovanou dobu. Objevují se zde kurzy virtuální učebny, video, audio hovory s lektorem nebo jinými účastníky kurzu.

- **Gamifikace** – tato metoda umožňuje propojení několika světů online prostředí dohromady. Jde o design herního prostředí, ale také tradiční marketing a behaviorální psychologii. Uživatel se může účastnit plnění různých úkolů, levelů, získávání bodů, vyvolávání soutěží apod. Gamifikace se může dělit na interní a externí. Při interní se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců, dosahování cílů firmy a podporu firemní kultury. Snaží se o větší angažovanost zaměstnanců ve firemním vzdělávání. Z hlediska externí chápeme gamifikaci jako marketingový a obchodní strategii.
- **Microlearning** – znamená to, že se veškeré učivo rozdělí na menší jednotky, které je možné se naučit za menší časový úsek, a to v rámci minut. Můžeme ho zařadit do každodenních aktivit zaměřených na vzdělávání. Jde tedy o tzv. krátké tréninkové aktivity.
- **Personalized learning** – vychází především z potřeb podniku a zaměstnanců. Záleží na preferencích stylu učení zaměstnance a jeho časových možnostech. Jde tedy o seskupení všech metod a technologií, které jsou poté personalizovány pro jedince.
- **Mobile learning (mobilní učení)** – je to jeden z nejrychlejších a nejvíce se rozvíjejících trendů v oblasti podnikového vzdělávání. Jde o metodu starou více jak 10 let, avšak až v dnešní době zažívá velký rozmach. Vzdělávání probíhá pomocí mobilních aplikací. (Veteška, 2016)

## 2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Na základě zaměření diplomové práce je nutný výběr přístupu k firemnímu vzdělávání. Pro možné dosažení cíle je v této diplomové práci zvolen přístup strategický, se kterým souvisí všechny pojmy v práci popsány a vysvětleny. V diplomové práci jsou vysvětleny pojmy z oboru strategie podniku. Podniková strategie může totiž rozhodnout volbu strategie vzdělávací, která by měla být v souladu se snahou podniku o zlepšování aktivit svých zaměstnanců.

### 2.1 Vymezení pojmu strategie

Strategii chápeme jako soubor akcí vedoucích k realizaci stanovených strategických cílů. Tzn., že nejprve je nutné mít stanovené strategické cíle. Charvát (2006, s. 17) shrnuje základní charakteristiky významu strategických rozhodnutí do bodů:

- strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace,
- strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodou,
- strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace,
- strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.

Dále Charvát (2006, s. 17) mluví o strategii samotné, kterou definuje také v bodech:

- strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí,
- strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí,
- strategie může pro firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.

Strategii tedy chápeme jako dlouhodobý plán, jakým způsobem chceme dosáhnout stanovených cílů. Na strategii je možné nahlížet z více hledisek a poté je tím tedy ovlivněna definice. Existuje definice **tradiční**, tzn., že strategií rozumíme dokument, ve kterém jsou obsaženy stanovené cíle firmy a jednotlivé kroky potřebné k jejich dosažení. Opakem je definice **moderní**, která nahlíží na strategii jako připravenost na budoucnost. „*Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění firemních zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby strategie vycházela z potřeb firmy, přihlížela ke změnám zdrojů a schopností a zároveň odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí firmy.*“ (Dedouchová, 2001 cit. dle Srpové, 2011, s. 160)

## 2.2 Strategický rámec a strategické kontinuum

*„Strategický rámec je vlastně zadáním lídrů pro management firmy. Je to rámec pro definici dalších, odvozených firemních myšlenek, a zejména pro definici úloh. Je nesmírně důležitý, protože definuje firmu a její podnikání, ale stejně důležité je, aby zůstal pouze rámcem, tedy něčím, co ohraničuje prostor pro svobodnou aktivitu těch, kteří zadání obsažené ve strategickém rámci dostali – tedy manažerů.“ (Plamínek, Fišer, 2005, s. 76)*

Součástí strategického rámce jsou cíle, strategie, mise, vize atd. Pro tvorbu vzdělávací strategie je jeho součástí např. koncept učící se organizace, metodika řízení dle kompetencí, proces řízení pracovního výkonu a také metodika Balanced Scorecard. Strategický rámec není považován za pevný cíl. Jeho účelem je hlavně orientace dlouhodobá a motivace subjektů poskytujících své zdroje firmě. (Bartoňková, 2010, s. 36)

V souvislosti se strategickým rámcem hovoří Plamínek a Fišer (2005, s. 84-85) i o tzv. strategickém kontinuu. Jde o ideu, která říká, že by měly být v organizaci použity souběžně dvě strategie. Jedna, která se bude zabývat konkurenční výhodou a druhá připravující se na možné využitelnosti. Strategické kontinuum je tedy ukazatelem schopnosti firmy řídit konkurenční výhody v čase a udržení náskoku před konkurencí. Jelikož jsou tři základní role ve firmě, tedy manažeři, lídři a vykonavatelé, které řídí a účelně směřují priority firmy, je strategické kontinuum rozděleno do tří období, tedy intervalů. **Operační interval** je doba, kdy firma vychází z aktuální konkurenční výhody. Vykonavatelé tedy konají svou povinnost, tzn., že manažeři pouze přihlíží a kontrolují. Firma musí být schopna dosahovat zisku pro majitele a zároveň musí zajistit vhodné množství prostředků pro schopnost růstu dalších intervalů. Hlavním intervalem pro práci manažerů je **první rozvojový interval**. Stále zde trvá výhoda konkurence, avšak už by se měla podstatně lišit a zlepšovat. Její charakter by měl být hrozbou. Manažeři pracují na produktech, designu, zařizování zdrojů a připravují organizační změny, vše diskutují s lídry. Diskutují, zda je možné dosáhnout cíle za daných navržených cest a případně opravují strategii. **Druhý rozvojový interval** představuje hlavní úkol lídrů na propracování vzdálené budoucnosti za současném běhu prvního rozvojového intervalu. Lídři připravují nové hypotézy, změny strategického rámce a možné konkurenční výhody.

## 2.3 Poslání a vize

Urban (2018, s. 8) uvádí, že **poslání neboli mise**, definuje širší smysl a význam činnosti dané společnosti, tedy co chce firma přinést společnosti. Naopak **vize** znázorňuje podle něj to, čeho chce firma dosáhnout. Tedy kým nebo čím se chce firma stát. Cílem vize i mise je tedy odlišnost od konkurence a upozornění na priority firmy. Vize a poslání bývají většinou součástí marketingu a nástroje strategie. Avšak nesmí být zaměňovány za samotnou strategii podniku. Vize i poslání mají být na rozdíl od rozsáhlé a složité strategie krátké a výstižné.

Plamínek a Fišer (2005, s. 78-79) říkají, že **vize** by měla určovat to, jak bude firma vypadat v budoucnosti a měla by být vázána k zaměstnancům firmy. Chápe tedy vizi jako něco, co je nezbytné pro stanovení cílů organizace. Avšak musí být zformulována jako konkretizovaný záměr. **Poslání** je pro něj vcelku důležitou součástí strategie podniku. A to proto, že poslání oslovuje spíše vnější prostředí, tedy zákazníky nebo dodavatele. Tzn., že poslání by mělo být formulováno jasně, výstižně a srozumitelně pro širokou škálu lidí.

Naopak Charvát (2006, s. 26-27) uvádí, že **poslání** je vhodným motivačním nástrojem pro zaměstnance firmy. Tudíž oslovuje vnitřní prostředí organizace. Odůvodňuje to tím, že pokud zaměstnanec vidí jasnou misi firmy, ví, proč firma existuje a proč je on její součástí.

## 2.4 Modely vytváření strategie

Carter a kol. (2002 in Armstrong, 2007, s. 445) představují modely, které dle nich fungují jako model pro vytvoření strategie rozvoje lidských zdrojů:

- **centralizovaný model** – tzn., že všechny činnosti ohledně rozvoje a vzdělávání jsou řízeny z centra,
- **rozhodující nositel odpovědnosti** – malé podnikové středisko je zodpovědné za rozvoj a vzdělávání,
- **přenesený** – všechny aktivity spojené se vzděláváním a rozvojem jsou přenesené na organizační celky,
- **partner organizačního celku** – každý organizační celek má svého rozhodujícího nositele odpovědnosti,
- **společná služba** – organizační celky se spojí a definují své potřeby podnikovému středisku,

- **využívání vnějších poskytovatelů (outsourcing)** – podnikové středisko si zvolí pro rozvoj a vzdělávání vnější poskytovatele,
- **zainteresované strany** – jsou využívány všechny stupně a oblasti, tedy podnikové středisko, organizační celek, společné služby a vnější poskytovatelé.

## 2.5 Úrovně organizačních strategií

Bartoňková (2010, s. 51) představuje jednotlivé úrovně strategií, které vidíme na obrázku.

Obrázek 2 Úrovně strategie



Zdroj: Bartoňková (2010, s. 51)

### 1. Podniková strategie

Primárně vychází z vize a poslání. Jde v podstatě o cíl, ke kterému směřují aktivity ze všech sekcí organizace. Patří sem:

- předmět podnikání,
- postavení organizace,
- role organizace na trhu,
- marketingová politika,
- silné a slabé stránky firmy,
- externí vlivy,
- základní strategické cíle apod. (Bartoňková, 2010, s. 53)

Podniková strategie je chápána jako dlouhodobý představa o tom, jakým způsobem chce firma dosáhnout konkurenční výhody a finanční prosperity. Dává organizaci vodítka pro vytváření cílů a kroků, které musí splňovat s předstihem, protože až po uplynutí nějaké doby bude projevna jejich účinnost. Zvolená strategie by měla být po delší dobu neměnná, avšak ne napořád stejná. Po určité době je vhodné zvážit, zda je strategie dostačující a stále přínosná pro organizaci. Stanovené cíle v podnikové strategii by měli být náročné, ale zároveň dosažitelné. Správně zvolená a nastavená strategie vede k růstu firmy, naopak ukazatelem špatně zvolené strategie je ztráta její pozice na trhu. (Urban, 2018, s.4-5)

## 2. Strategie řízení lidských zdrojů

Zmínění autoři se shodují v tom, že lidský kapitál je nejcennější majetek organizace. Lidé přispívají jak kolektivně, tak individuálně k plnění cílů firmy. Aby lidský kapitál fungoval efektivně, je potřeba mít strategický a promyšlený přístup, tedy správně nastavené řízení lidských zdrojů.

Je nutné si definovat nejdůležitější pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů. Jako první je **lidský kapitál**, který označuje vědomosti, dovednosti, ale i zkušenosti člověka, kterými právě on disponuje. Dále **lidské zdroje**, což značí už dané jedince v pracovním procesu, jedná se tedy o nositele zmíněného lidského kapitálu. O **lidském potenciálu** hovoříme tehdy, když je jedinec schopen aktivovat své schopnosti jež vlastní ve správnou chvíli, která směřuje k rozvoji firmy. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40)

*„Strategie řízení lidských zdrojů se tak týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby.“* (Bartoňková, 2010, s. 52)

Janišová a Křivánek (2013, s. 170) mají za to, že spíše dobře nastavená strategie firmy a správné fungování HR vede k rozvoji organizace. Pokud by nebyla dobře stanovena strategie řízení lidských zdrojů, nemohli by lidé předvést svůj potenciál.

## 3. Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků

S tím souvisí předchozí úroveň strategie. Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 170) byl v minulosti celý proces řízení lidských zdrojů zahrnut pod personalistiku jako takovou, kde člověk na takové pozici řešil spíše administrativu spojenou s příchodem a odchodem

zaměstnance, výpočty mezd, záznamy o docházce, bezpečnost práce apod. Pod toto odvětví spadala i školení o bezpečnosti práce. Avšak ne vzdělávání zaměstnanců jako rozvoj firmy. Muselo uběhnout několik let, aby firmy vytvořili samostatné odvětví, a to řízení lidských zdrojů jako celek zajišťující rozvoj zaměstnanců, vytváření strategický plánů pro vzdělávání zaměstnanců a celé organizace, ale také vyhledávání a výběr vhodných zaměstnanců, hodnocení a odměňování pracovníků a dále např. zajišťování správně fungujícího kolektivu.

Hroník (2007, s. 19) uvádí členění strategie rozvoje dle tří základních os:

Osa **Strategie organizačního rozvoje – Strategie rozvoje jednotlivců**

Osa **Strategie diferenciacie – Strategie integrace**

Osa **Strategie velkého skoku – Strategie plynulého zlepšování**

### **Strategie rozvoje organizace a jedince**

Rozvoj těchto dvou objektů vede k vyššímu výkonu firmy, tudíž není možné zaměřit se pouze na jedno, ale je třeba se věnovat obou částem. Jde-li o proces **od organizace k jedinci**, znamená to, že strategie je zaměřena na fungování celé organizace včetně jejích částí. Na druhou stranu strategie **od jednotlivce k organizaci** vychází z idey, že organizaci si vede dobře, pokud jsou jedinci správně připraveni.

### **Strategie diferenciacie a integrace**

I v tomto případě je vhodné propojení obou strategií. Diferenciacie neboli diferencující přístup, je strategie zaměřující se buďto na lidi s vysokým výkonem (strategie maximální laťky) anebo naopak s nízkým výkonem (strategie minimální laťky). Oproti tomu integrace nabízí možnost rozvoje pro všechny zaměstnance stejně. Ale jak již bylo řečeno, je vhodné propojení obou strategií. U neklíčových lidí je uplatňována strategie minimální laťky a u zaměstnanců klíčových pro chod firmy je zvolena strategie maximální laťky.

### **Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování**

Strategii velkého skoku je vhodné uplatnit při potřebě velké změny v krátkém časovém rozmezí. To je většinou při nátlaku zvenčí. Pokud je potřeba změna uvnitř, je vhodné použití **strategie plynulého zlepšování**. Avšak i u těchto strategií je nejlepší kombinace obou.

Hroník (2007, s. 19)

#### 4. Znalostní strategie

Pro pochopení a možné vysvětlení této úrovně je nutné si definovat co jsou znalosti explicitní a tacitní. Explicitní znalost je ta, kterou lze jakkoliv přenášet. Tedy říct, napsat, nakreslit, nebo jakkoliv jinak znázornit. Znalost tacitní je naopak ta, kterou vyjádřit ani předat nelze. Jde o zkušenost, představu, schopnost aj. Pokud se budeme snažit o přenos tacitních znalostí na úrovni firmy, můžeme se o to pokusit pomocí různých manažerských her, případových studií nebo jakýchkoliv teambuildingových akcí. (Bartoňková, 2010, s. 58)

Při znalostní strategii rozlišujeme další strategie, a to kodifikační a personalizační. **Strategie kodifikační** se zaměřuje na znalosti explicitní. Je nutná investice do kvalitních informačních systémů, ve kterých jsou znalosti uloženy a kodifikovány. Je vhodná pro firmy, poskytující služby či výrobky, s nízkou konkurencí. Naopak **strategie personalizační** je zaměřena na znalosti tacitní. Tzn., že se opírá o způsob vedení lidí, komunikaci a vztahy na pracovišti a také organizační chování. Je vhodná ve firmách orientovaných na jedinečné uspokojování potřeb zákazníka, což jsou např. firmy zabývající se marketingem, reklamou, lidskými zdroji apod. Opírá se o zaměstnance – nositele tacitních znalostí. (Barták, 2006 cit. dle Bartoňkové, 2010, s. 59-60)

#### 2.6 Personální strategie a její financování

Strategický přístup k řízení lidí je postaven na vymezení základních strategických cílů pro personální oblast, a to takovým způsobem, aby došlo k provázání jednotlivých strategických plánů všech oblastí firmy. Na základě těchto stanovených cílů vznikne plán konkrétních aktivit vedoucích k vytvoření a nastavení fungujícího rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Strategické řízení chápeme jako integrovaný proces ovlivňovaný ve třech rovinách – integrace externí, interní a strategická. **Externí integrací** rozumíme spojení schopností a zdrojů firmy s příležitostmi vnějšího okolí. **Interní integrace** je snaha o propojení jednotlivých procesů v personální oblasti. **Strategickou integraci** chápeme jako sladování schopností a potenciálu zaměstnanců s připravovaným strategickým rozvojem organizace. Personální strategie je vhodná pro celou organizaci, a to z toho důvodu, že je jasně stanoveno, kdo, co, kdy, proč, a jak má dělat a organizovat. V personální strategii je stanoveno kde se firma nachází dnes, kam chce směřovat, jak toho chce dosáhnout, za jakých podmínek, za jak dlouho apod. Dále je v ní uvedeno, jak velký budget má firma připravený.

Spoustu firem chápe vzdělávání jako zbytný náklad a pokud ve firmě nastane nečekaná krize, zaměřuje se pouze na náklady nezbytné. (Esfer.cz, dostupné online)

Nikde není jasně stanoveno, jaké množství financí by firma měla na vzdělávání uvolnit. Záleží pouze na jednotlivých organizacích, aby si sami rozhodli o důležitosti investování do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Firmy mohou čerpat také pomocí dotací na vzdělávání, a to konkrétně z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Pro firmy, které nemají takové finanční možnosti existuje určitý koncept a to 70:20:10. Jeho hlavní myšlenkou je, že 70 % informací získáme pomocí naučení z praxe, 20 % si zachováme a předáme díky sociálním interakcím a zbylých 10 % je výsledkem přímého neboli formálního vzdělávání. Některé firmy berou toto pravidlo jako nejužitečnější, z hlediska toho, že nemají tolik finančních prostředků, ale řada různých firem model využívá kvůli jeho efektivnosti. Koncept 70:20:10 tak může být pojat jako jeden ze strategických konceptů firmy, který bude více popsán v další kapitole práce. (Medium.com, dostupné online)

### **3 Koncepty strategického řízení**

Existuje několik konceptů, jak vzdělávat zaměstnance. Je jen na firmě, jakým způsobem se rozhodne jít. Pro firmu je nutné mít alespoň základní informace a přehled o existujících konceptech, aby věděla, jakou cestou se vydat a co pro ni bude nejefektivnější. Ráda bych zde uvedla možné koncepty, které jsou efektivní a účinné pro velkou část firem.

#### **3.1 Model 70:20:10**

Autor článku uvádí, že některé firmy vidí tradiční rozvoj zaměstnanců pomocí různých kurzů jako finančně i časově náročný a zaměstnanci si z nich stejně moc neodnesou. Firmy se tak často přiklání k neformálnímu vzdělávání, tedy předávání zkušeností a informací mezi pracovníky, jak novými mezi stávajícími, tak napříč všemi oblastmi zaměstnanců stávajících. Cílem je podpořit samostatnost zaměstnanců a jejich zdokonalování. Tento model se nevyužívá pouze na tvorbu a pojetí vzdělávání, ale lze jej využít ve všech oblastech firmy. Jako třeba v oblasti zlepšování produktů firmy a jeho time managementu. Dle konceptu 70:20:10 se budou pracovníci ze 70 % času soustředit na zlepšování stávajících klíčových produktů, 20 % času věnují partnerským společnostem a zbylých 10 % času zaměří na vymýšlení zbrusu nových nápadů. (Medium.com, dostupné online)

Charles Jennings je po celém světě velice známým expertem zaměřujícím se na pomoc firmám k lepším výsledkům rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, kterou aplikuje díky své agentuře Duntroon Consultants. K dosažení cílů využívají koncept 70:20:10 a proto je Jennings spoluzakladatelem 70:20:10 Institute, kde se celý tým lidí specializuje na pomoc firmám s implementací modelu do firmy. Jennings tvrdí, že podstatou konceptu je vytvořit ve firmě prostředí a podmínky vedoucí k přímému kontaktu mezi zaměstnanci a díky tomu, aby tak docházelo k předávání informací a zkušeností mezi nimi. (702010institute.com, dostupné online)

#### **3.2 Učíci se organizace**

S tímto pojmem přišel jako první Peter Senge. Jeho myšlenka byla, že v dnešní době je k dispozici tolik informací, každý si může vyhledat cokoliv. To znamená, že vlastnit informace jako takové již není konkurenční výhoda. Avšak informace vytvářet nebo získávat, tzn. být schopen se učit rychleji než konkurence, je výhodou obrovskou. Pro

manažera jakékoliv firmy se může tento názor zdát naprosto šílený, a to hned z několika důvodů. Tím hlavním je, že je pro něj záhadou, jak dokáže všechny donutit, aby se rádi učili. Dle Sengeho je možným měřítkem zisk. Uvádí, že měřítkem učení ve škole je např. vysvědčení, avšak u učící se organizace je měřítkem společný dosažený zisk. (Evangelu, 2013, s. 113)

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 54) vnímají učící se organizaci jako schopnost získávat vytvářet a přenášet nové znalosti do oběhu firmy. Mají za to, že individuálním učením přispívá každý jedinec k učení kolektivnímu v podniku, tedy co se naučí jeden přispívá k učení všech.

Senge (1990, cit. dle Armstronga 2007, s. 450) definuje učící se organizaci jako organizaci, *„kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“*

Existuje několik definic učící se organizace, avšak všechny tyto definice pramení a odráží se z definice Sengeho (1990, cit. dle Armstronga 2007, s. 450). Tzn., že pojetí učení organizace před více než 30 lety je stále fungující a efektivní. Záleží pouze na jednotlivých organizacích, jak si tento koncept učení předefinují, upraví dle svých potřeb. Základní myšlenkou je tedy učit se, jak se učit.

### **Učení se v učící se organizaci**

Způsob učení v organizaci je ovlivňován kulturou a podmínkami organizace. Velice často se pojmy „učící se organizace“ a „učení se v učící organizaci“ považují za synonyma, avšak není tomu tak. Učení probíhající v organizaci lze chápat nejen jako vytváření většího množství znalostí nových, ale také prohlubování a dosahování takových výsledků, které si v životě přejeme. Teorie učení dále zkoumá, jakým způsobem lze přeměnit učení jednotlivců i týmů na zdroj organizace. (Armstrong. 2007, s. 447)

### **3.3 Balanced Scorecard**

Aby byla firma prosperující, je nutné využívat strategický a systémový přístup. Pokud chce být firma schopna se udržet ve špičkovém postavení, je nezbytný strategický manažerský systém zajišťující správné řízení a vedení firmy, které bude schopno využívat zdroje vedoucí

k naplnění společných cílů organizace. Jedním ze systémů je např. Balanced Scorecard (BSC). Tato metodika je nejvíce využívána a snaží se propojit strategii podniku s řízením lidských zdrojů. Snaží se být ukazatelem správné komunikace napříč organizací. Je důležité říct, že pokud má být strategie úspěšná, je nutné, aby byla pochopena všemi úseky firmy. Z takového důvodu je tu právě systém BSC, který napomáhá porozumět výkladu strategie organizace a snaží se o navýšení motivace zaměstnanců. Původně byl tento systém využíván pro měření výkonnosti. Český překlad tohoto systému je „systém vyvážených ukazatelů“. Jednoduše řečeno systém BSC se snaží o propojení všech aktivit firmy se strategií. (Bartoňková, 2010, s. 41)

Janišová a Křivánek (2013, s. 97) vnímají za dobře sestavený koncept BSC, pokud má podporu od managementu firmy, který ho akceptuje, je nasměrován k vyšší výkonnosti firmy, je nepostradatelný při strategiích ve změnových iniciativách, které během nich vyhodnocuje.

Trochu odlišnou interpretaci tohoto konceptu mají Vodák a Kucharčíková (2011, s. 55), kteří vysvětlují tento koncept jako nutnost podniku řídit a monitorovat veškeré práce ve firmě ovlivňující její budoucí rozvoj. „*Koncepce je založena na třech časových dimenzích “ včera, dnes a zítra. Jaké to bylo včera, co uděláme dnes a jaké budou dopady na zítřek.*“ Existují čtyři základní perspektivy působící na koncept BSC – finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení a růstu.

### **Finanční perspektiva**

Do finanční perspektivy směřují dané cíle jednotlivých perspektiv. Jejich propojenost by měla vést ke zvyšování finanční výkonnosti organizace. V konceptu BSC je kladen důraz na vytváření ukazatelů a cílů nesměřujících k financím. Avšak finanční výkonnost podniku je základním cílem všech organizací. Mezi časté ukazatele finanční perspektivy patří např. celková aktiva, obrat z nových produktů i zaměstnanců, zisk z nových produktů, zisk na zákazníka, obchodní marže, cash flow, tržní hodnota podniku, zisková přírážka, likvidita, návratnost investic, celkové náklady nebo náklady na zákazníka. (Vodák, 2011, s. 57)

### **Zákaznická perspektiva**

Jedná se o celkovou představu o cílových zákaznících, ale také segmentech trhu. Mezi ukazatele patří např. udržení a získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, ale také počet zákazníků, index spokojenosti obchodních zástupců, počet návštěv zákazníků, počet reklamací, čas věnovaný zákazníkům, počet uzavřených obchodů apod. Důležité je, aby tyto ukazatele byly v souladu s cílem organizace. Úkolem firmy je poznat, co zákazníci chtějí, o co stojí a na základě toho stavět konkurenční výhodu. Základním smyslem strategie je vědět co dělat ale naopak i co nedělat, pak také čemu se firma chce opravu věnovat a čemu ne. (Vodák, 2011, s. 58)

### **Perspektiva interních procesů**

V dnešní době jde v podstatě o měření času, nákladů kvality a propustnosti, tedy o takové procesy, u kterých je možné měřit zlepšení. Mezi ukazatele patří čas zpracování objednávky, čas vývoje produktu, velikost a obrat zásob, produktivita, poruchovost stroje, náklady na údržbu, kapacita využívaných informačních technologií, dosahovaná kvalita emisí, dopady na životní prostředí a rychlost inovací a reakce na požadavky. (Vodák, 2011, s. 59)

### **Perspektiva učení a růstu**

Cíle stanovené v učení a růstu sestavují jakousi podporu pro splnění cílů v ostatních perspektivách. Existuje takové pravidlo, že pokud si podnik neuvědomí, že je nutné investovat do perspektivy učení a růstu, neobjeví se sice negativní dopady ihned, ale pokud se objeví, je už pozdě a manažeři nejsou ochotni a schopni nést břímě toho, že je to jejich vina a snaží se vinu házet na druhé. Základními oblastmi učení a růstu jsou schopnosti systémů, delegování, motivace, vedení lidí, podniková kultura, klima, prostředí a schopnosti zaměstnanců. (Vodák, 2011, s. 59)

Tyto perspektivy zmiňuje i Vodák s Kucharčíkovou (2013, s. 86) a jsou součástí tzv. strategické mapy, která právě rozčleňuje strategické iniciativy do čtyř zmíněných perspektiv. Zmiňuje, že finanční perspektiva je v podstatě perspektivou vlastníků. Zákaznická perspektiva je pořád stejně perspektivou zákazníků, interní perspektiva je zaměstnanecká perspektiva a jediná perspektiva spojuje vlastníky i zaměstnance, a to perspektiva růstu a učení.

Cílem konceptu BSC je tedy správné nastavení cílů a ukazatelů jednotlivých perspektiv a jejich vzájemné propojení a pohlížení na ně jako na celek. Pro lepší dodržení je vhodné cíle hierarchicky uspořádat, jde o tzv. kaskádování cílů, při kterém se dodržují určitá pravidla.

1. Pro jednotlivé útvary i jednotlivce generujeme maximálně pět cílů.
2. Některé cíle, nemusí být dále rozřazeny do cílů nižších.
3. Všechny cíle úrovně nižší přispívají k rozvoji cílů vyšších úrovní.
4. Každý cíl firemní je rozčleněn do cílů nižší úrovně. (Janišová, 2013, s. 103)

### **3.4 Japonský KAIZEN**

Koncept KAIZEN vychází z historie, kultury Japonska. Ve většině zemí má spousta lidí tendenci se přestat zlepšovat po dosažení určité úrovně. A právě v Japonsku tomu tak není. Lidé jsou zvyklí na neustálé zlepšování a trénování. Tato myšlenka vychází z historie samurajů. Jejich filozofie byla postavena na neustálém každodenním zlepšování svých schopností ve všech oblastech boje, a to fyzických tak mentálních. Důležité je slovo každodenní a po malých krůčcích, to je právě to, co nazýváme KAIZEN. Platí jisté pravidlo, které tvrdí, že velké změny v člověku probouzí velký odpor, naopak změny malé způsobují odpor menší. Kaizen můžeme chápat jako postup, metodu, strategii, ale hlavně jde o životní filozofii. V životě se lidé vymlouvají na partnery, výchovu apod. a ve firmě se lidé vymlouvají na nadřízené, nedostačující zaměstnance, ale i třeba firemní strukturu. Každý se snaží najít to své „ale“, jen proto, aby nemusel vykročit ze své komfortní zóny – což nám označuje slovo prokrastinace. A právě proto staví filozofie kaizen na malých krůčcích, které jsou stabilnější a přijatelnější než kroky a změny velké. Ve firmě Toyota vznikla tzv. „lean production“ což znamená štíhlá výroba a snaží se o optimalizaci požadavků klientů tak, aby firma využila méně lidské práce, času i kapitálu za zachování vysoké kvality výrobku. (Bauer, 2015, s. 8-9)

Miller (2017, s. 26) připisuje historii a jeho kořeny k Edwardu Demingovi, který se věnoval tomuto tématu ve svých knihách. Avšak celkově chápe KAIZEN jako kulturu jako řízení, které je založeno na realitě. Vysvětluje, že zaměstnanci jsou vedeni k zhodnocení svých chyb a celkových výsledků a přijmout je, ačkoliv jsou mimo jejich přesvědčení. Což je naprosto odlišný názor a postoj, než co má Bauer. Lidé, kteří neprošli konceptem KAIZEN jej chápou jako tyranský a nikdy nekončící proces zlepšování a změn. Avšak ve skutečnosti je velice

zaměřen na lidi, jejich přesvědčení je vést lidi k tomu co je morální a správné. Mají za to, že je nejlepší zapojit kreativitu lidí do oběhu firmy. KAIZEN je japonské slovo skládající se ze dvou, KAI a ZEN. KAI znamená něco změnit, nahradit staré novým. ZEN znamená „dobrý“.  
(Miller, 2017, s. 52)

### **Kaizen management systém (KMS)**

V tomto systému jde o dlouhodobý zisk a také růst organizace. Důležitý je souhrn know-how firmy a nástrojů kontinuálního zlepšování. Cílem KMS je využití kreativity všech zaměstnanců a jejich zapojení do chodu firmy, nulová tolerance chyb, efektivně využívat stroje a firemní technologie, využití lean výroby, a hlavně využití systému QCD, tedy kvalita, náklady a dodávky. Toyota byla inspirací pro vznik KAIZEN konceptu jako takového. Všechny firmy se Toyotou inspirovali a nastavovali podobný koncept firmy.  
(Bauer, 2012, s.20-21)

### **Gemba Kaizen Workshopy (GKW)**

Kvůli tomuto tématu bylo nutné vysvětlit celkovou koncepci KAIZEN konceptu. Gemba Kaizen workshopy jsou setkání, která přináší předávání knowledge a jeho aplikaci na gemba a účastníci jsou schopni zjistit, co vše je možné. Workshopy mají předem stanovené cíle, jejich výsledkem jsou konkrétní plány změn, ale také je možná realizace přímo během workshopu. Příprava GKW zabere zpravidla 1 den a jeho samotné konání probíhá během tří až pěti dnů. Je využíván tzv. systém zlepšovacích návrhů, kterým firma neustále zapojuje zaměstnance do přemýšlení o své práci, kterou vykonávají a tím rozvíjí jejich potenciál.  
(Bauer, 2012, s.22)

Toyota s odstupem času přestala dělat jednotýdenní akce, ale zaměřila se na tzv. jishuken workshopy. Jsou zacíleny hlavně na rozvoj manažerů, trvají zpravidla mnohem kratší dobu a jejich cílem není větší změna. Velké změny jsou řešeny pomocí technických kaizen projektů. Jiné firmy se diví, proč Toyota, která s tímto druhem rozvoje přišla, změnila svůj způsob a nevyužívá stejné metody doposud. Toyota za ta desetiletí přizpůsobila kaizen své kultuře. (Miller, 2017, s. 161)

## 4 Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání

Při ohlédnutí k vybrané firmě pro zpracování této práce, je nutné vymezit i přístup kompetenční. Firma má jako stávající koncept rozvoje a vzdělávání zaměstnanců zvolen právě kompetenční model. Řízení firmy dle kompetencí je velice odlišné od ostatních zmíněných přístupů. Autory tohoto modelu jsou Plamínek a Fišer (2005), proto si tedy dovolím vysvětlit model kompetencí z velké části pomocí těchto autorů.

### 4.1 Defnice kompetence

Hroník (2007, s. 61) chápe kompetenci jako souhrn znalostí, dovedností, zkušeností, schopností a vlastností, který napomáhá k dosažení cíle. Zmiňuje, že „*Efektivní manažeři řídí druhé pomocí cílů a zároveň podle kompetencí. Oba způsoby jsou pro úspěšnou manažerskou praxi neoddělitelné.*“ Existují dva pojmy, které jsou často zaměňovány, *competency* a *competence*. Hroník (2007, s. 62) pojem *competence* chápe jako kvalifikační předpoklad a *competency* jako způsob vyjádření kvalifikačního předpokladu. Bartoňková (2010, s. 85) vidí pojem *competence* jako odbornou způsobilost, kterou jedinec disponuje. Naopak pojem *competency* vidí jako schopnost člověka chovat se určitým způsobem, který odpovídá daným předpokladům, tedy vžít se do role a přizpůsobit se jí. Existuje ještě pojem *capability*, který znázorňuje, co a jakým způsobem musí jedinec dělat.

Veteška (2008, s. 25) uvádí, že *competence* je širokou veřejností chápána spíše jako určitá pravomoc pro rozhodování, řízení. Říká, že lze kompetenci takto chápat i z odborného hlediska, kdy má jedinec opravdu určitou pravomoc, ale s ní spojenou také odpovědnost za výsledek nějakého procesu. Zmiňuje také stejnou definici kompetence jako Hroník. Je možné vyjádřit kompetenci i jako způsobilost. Tedy pokud je člověk způsobilý, má určité kompetence. Každý člověk ve firmě má jasně definovanou odpovědnost, která bývá z pravidla uvedena v popisu práce. Určuje, co má člověk dělat a co má na starosti. Kompetence pak vyjadřuje způsob, jak to může být provedeno. To znamená, že stejnou věc můžeme dělat několika způsoby a všechny mohou být správné.

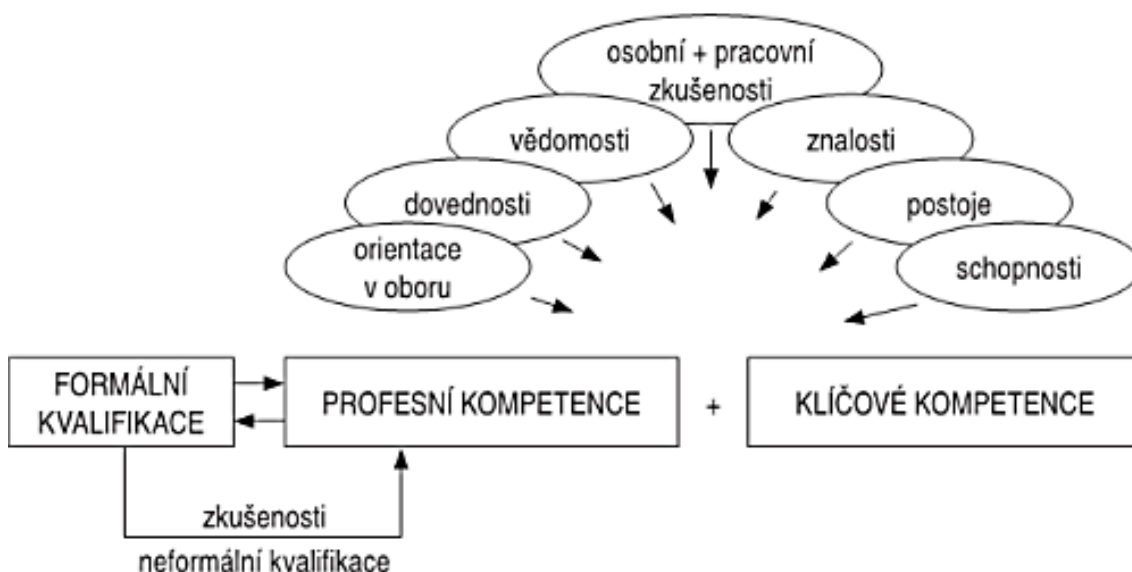
### 4.2 Model kompetencí

Neboli Management by Competencies je jeden ze zvolených přístupů firmy stávající na rozvoji tvrdých a měkkých aspektů v harmonii. Jde tedy o propojení dvou světů - cíle a

požadavky zaměřené na výkon a cíle a požadavky na rozvoj zaměstnanců a tím dosahování většího výkonu. Kompetenci lidí lze chápat jako souhrn dosahované lidské práce, tedy výkonu a lidských zdrojů neboli přinášeného potenciálu. Plamínek a Fišer (2005, s. 18) mají za to, že ve firmě mohou nastat problémy právě z toho důvodu, že jsou nastaveny nedostačující kompetence nebo naopak kompetence nedosažitelné. Jedná se o problém jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Nastavené kompetence pro pracovní pozici definují rozsah možné práce zaměstnance. Znamená to tedy, že pokud jsou kompetence vzájemně propojené s jinou pracovní pozicí, může zaměstnanec do určité míry zasahovat a pomoci tak v plnění úloh jiné pracovní pozice.

Veteška (2008, s. 36) představuje model podle kompetencí (*competency-based approach, tedy CBA*) jako přístup ke vzdělávání, který je založen na rozvoji a osvojování kompetencí. S pojmem kompetence bývá zaměňován a využíván synonymně pojem kvalifikace. Kvalifikace je odborný předpoklad pro výkon určité pozice. Existují i tzv. formální kvalifikace, které jsou ve vzájemné interakci s jednotlivými kompetencemi, jak můžeme vidět na obrázku. Klíčové kvalifikace jsou vzdělávání, doškolování a další vzdělávání. Profesionální kompetence jsou takové kompetence, které musí splňovat jednotlivé pozice ve firmě. Kompetence klíčové představují kompetence, bez kterých se neobejde žádný zaměstnanec ve firmě. Podnik si je stanovuje dle svých cílů a požadavků.

Obrázek 3 Pojetí kvalifikací založených na kompetencích



Zdroj: Veteška, Tureckiová (2008)

Na obrázku č. 3 můžeme vidět, jakým způsobem je možné přeměnit klíčové kvalifikace na kompetence.

Obrázek 4 Přeměna klíčových kvalifikací na kompetence



Zdroj: Veteška, Tureckiová (2008)

Kompetenční model je slet jednotlivých kompetencí do jednoho vzorce. Je zde nutná návaznost na personální a business strategii, ale také na individuální činnosti HR. K propojení business a personální strategie je využíván tzv. kompetenční most, mající povahu kompetenčního modelu. Business strategii (podnikovou strategii) rozumíme cíle a dosažení firmy. Personální strategie určuje, jak těchto cílů dosáhnout za pomoci lidských zdrojů. Kompetenční model lze chápat jako most i mezi popisem práce zaměstnanců a hodnotami společnosti. Pro tvorbu kompetenčního modelu jsou využívána dvě základní východiska. První sociálně-psychologické vyjadřuje růst firmy od kompetentních jedinců ke kompetentní firmě, tzn., že firma se skládá z kompetentních jednotlivců, kteří napomáhají firmě k efektivitě díky svým kompetencím. Druhé východisko, organizačně marketingové, směřuje nejdříve k firmě. Stanovuje otázky odpovídající na kompetence firmy ne jednotlivce. Až po stanovení kompetencí firmy je možné sestavit kompetenční model pro jednotlivce. (Hroník, 2007, s. 71)

**Funkční kompetenční model** je ten, který firmě pomáhá a nezpůsobuje další problémy. Je možné ho charakterizovat jednotlivými body:

- **propojující** – je nutné, aby propojoval více oblastí,
- **uživatelsky přátelský** – musí být srozumitelně a jasně nastavený, měl by být jednoduchý nástrojem pro řízení výkonnosti lidí firmy,
- **jednotný** – tedy fungující napříč celou organizací,
- **široce využitelný** – poskytuje jeden výklad pro oblasti výběr, hodnocení, vzdělávání rozvoj ale také odměňování zaměstnanců,
- **sdílený** – tzn., že by neměl být zaměstnancům předložen jako hotový, ale zaměstnanci by se měli na jeho tvorbě spolupodílet. (Bartoňková, 2010, s. 97-98)

#### 4.2.1 Tvorba a aplikace modelu

Během několika let existence tohoto modelu, spousta firem vystřídala mnoho možností nastavení tohoto modelu. Existuje i několik způsobu jejich vytváření. Záleží na předem definovaných cílech a záměrech organizace. Je totiž nutné, aby takový model byl firmě ušit přesně na míru. Tzn., že model funguje jako průvodce o tom, jak by měl ve firmě fungovat, avšak záleží potom na samotné firmě, jak si model sobě přizpůsobí, aby byl přínosem pro organizaci. Hroník (2007, s. 64) zmiňuje tzv. hybridní přístup, který zahrnuje v potaz i „job

profile“, ve kterém dochází k propojení competency a odpovědnosti pracovníka. Definované competence, tedy standardy, které jsou jasně dané, vnímá firma jako samostatné a mohou být dle nich vytvořeny matice daných odpovědností a standardů. Vytvořená matice zobrazuje přesně to, co musí pracovník umět a vědět pro vykonávání správně odvedené práce. Proto jsou tedy základem kompetenčního modelu správně a jasně zvolené jednotlivé competence. S tímto jsou spojené i tzv. klíčové competence, které jsou využívány pro všechny zaměstnance firmy, ve všech oblastech a na všech pozicích. (Veteška, 2010, s. 142)

Hroník (2007, s. 68) má za to, že správný kompetenční model by měl mít návaznost s jednotlivými strategiemi dle oblastí, tedy podnikatelskou i personální strategií. Tato myšlenka je provázána se strategickým přístupem organizace. Nazývá zde podnikatelskou strategii jako vertikální integraci a strategii personální jako horizontální integraci. Jak již bylo řečeno, kompetenční model je mostem mezi strategií podnikatelskou a personální. Tzv. mostem může být v oblasti kompetencí právě samotný kompetenční model, který spojuje hodnoty a potřeby organizace a stanovené požadavky a popis práce. Na tomto vysvětlení můžeme vidět, že správně nastavený kompetenční model může být pro firmu opravdu velkým přínosem.

#### **4.2.2 Jednotlivé fáze pro tvorbu kompetenčního modelu**

Bartoňková (2010, s. 100-102) zmiňuje jednotlivé fáze pro tvorbu kompetenčního modelu:

- **Přípravná fáze**

Jako první je fáze přípravná, při které je cílem identifikovat klíčové pozice, ujasnit si jaký je cíl celkově organizace ale také cíl samotného kompetenčního modelu, tzn. ujasnit si, kam vytvořením kompetenčního modelu směřuji. Dále je v přípravné fázi nutné sestavit projektový tým s časovým harmonogramem.

- **Fáze sběru dat**

Existuje několik způsobů získávání dat, mezi nejúčinnější však patří např. rozhovor, panely expertů, průzkumy, analýza pracovních funkcí, přímé pozorování apod. Záleží pouze na finančních a časových možnostech firmy.

- **Fáze analýzy a klasifikace informací**

Při této fázi záleží, jak jsme postupovali v předchozích fázích. Záleží na rozsahu a použitých technikách při sběru, ale také na faktu, zda provádím průzkum již stávajícího kompetenčního modelu, nebo zjišťuji data nová pro tvorbu úplně nového modelu. Avšak výsledkem této fáze je seznam kompetencí, které se poté znovu testují při poslední fázi. Tato fáze se dělí na jednotlivé kroky, které pouze shrneme do pár vět. Jde o soupis a zápis zjištěných informací. Popisují se jednotlivé projevy chování ve spojitosti s vykonávanou pozicí, přiřazování chování k jednotlivým kompetencím a testování na menších skupinách organizace.

- **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**

V předchozí fázi jsme se pouze nastínili, jaké kompetence jsme vyvodili z chování pracovníků. V této fázi jde již o jasnou definice kompetencí a jejich zařazení do kompetenčního modelu, tzn., že nyní je nutná jejich jasná definice a vytvoření stupnice.

- **Ověření a validizace kompetenčního modelu**

Tato fáze ověřuje, zda byly kompetence stanoveny tak, aby firma díky chování pracovníků dosahovala požadovaných výkonů. Výstupem poslední fáze je konečná příprava kompetenčního modelu k jeho dlouhodobému užívání.

(Bartoňková, 2010, s. 100-102)

## **5 Empirická část**

V této kapitole bude popsána společnost, kterou si autor vybral pro analýzu vzdělávací strategie. Pro účely této diplomové práce byl zvolen fiktivní název firmy AUTO s.r.o. Dále si firma nepřeje, aby byli veškeré použité interní dokumenty součástí příloh, tudíž bude z dokumentů čerpáno, ale nebudou zveřejňovány v této práci. Důvodem proč vybraná organizace souhlasila se spoluprací na této diplomové práci bylo, že jim nezúčastněná osoba poskytne názor na jejich fungování vzdělávací strategie a navrhne své náměty, které by firmě mohly pomoci za účelem dosahování stanovených cílů organizace.

Jako první je nutné si stanovit metodologii sběru dat, tzn. jakým způsobem, pomocí čeho, bude dosaženo stanoveného cíle této práce. Jako další je stanovení vhodně zvoleného výzkumného problému, cíle a výzkumných otázek. Další kapitola bude zaměřena na popis organizace, její fungování jako takové, poté analýzu stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců a zda je firma spokojena s nastaveným systémem či nikoliv. Dále bude provedena důkladná analýza interních materiálů, které firma autorovi poskytla k nastudování a mohou být využity pro splnění stanoveného cíle. V další kapitole bude podrobně rozebrán a identifikován rozhovor s HR manažerem. Na závěr budou na základě obsahové analýzy dokumentů a strukturovaného rozhovoru s manažerem navržena možná zlepšení, která budou v interakci s cíli organizace a jejími požadavky a povedou k rozvoji organizace.

### **5.1 Metodologie a sběr dat**

Pro dosažení stanoveného cíle této diplomové práce je využit kvalitativní výzkum, který je procesem zkoumání určitých jevů, ale i problémů v přirozeném prostředí, směřující k dosažení cíle, získání komplexního obrazu. Je to proces založený na hlubokých datech, ale také na vztahu mezi účastníkem výzkumu a výzkumníkem. Cílem výzkumníka je s pomocí několika metod a technik přijít na to, jak lidé chápou sociální realitu. (Švaříček a Šed'ová, 2007) V empirické části s ohledem na výzkumný design případové studie je jako metoda sběru dat zvolena obsahová analýza dokumentů a strukturovaný rozhovor. Hendl (2008) poukazuje na smysl případové studie, kterým je vysvětlení daného případu jako jednotného systému v daném prostředí. Hlavní výzkumnou otázkou je určit, jaké jsou charakteristiky zvoleného případu či skupiny. Obsahová analýza dokumentů byla zaměřena na analýzu

jednotlivých interních dokumentů souvisejících s firemním vzděláváním. Jedná se o hodnocení a analýzu obsahu vybraných písemných dokumentů neopírající se o přesně vymezené kategorie jevů, které se zpracovávají numericky. Obsahovou analýzu je možné provést několika způsoby, a to od jednoduchých rozborů obsahu textu po hloubková zjištění. Základem jsou všechny vybrané texty týkající se dané problematiky, ať už jeden dokument nebo celý soubor textů. (Gavora, 2010, s. 117 – 118) Rozhovor neboli interview lze řadit mezi nejtěžší ale zároveň nejlepší metody pro získání kvalitativních dat. Pro efektivitu rozhovoru je nutné, aby byl výzkumník koncentrovaný, disciplinovaný, citlivý, ale aby měl určité porozumění. Kvalitativní rozhovor není specifický pouze sběrem dat, ale i intervenčním charakterem, je tedy vhodné nabídnout tazateli možnost pozdějšího kontaktu. Strukturovaný rozhovor můžeme brát jako lepší formu dotazníku, a to z toho důvodu, že osobní kontakt výzkumníka a tazatele nám umožní získat validnější data. (Hendl, 2008)

### **5.1.1 Výzkumný problém a výzkumný cíl**

Výzkumným problémem je fungování vzdělávací strategie firmy a její přispívání k rozvoji organizace a jednotlivců. Výzkumným cílem je analyzovat a popsat vzdělávací strategii zkoumané společnosti, identifikovat problematické oblasti a navrhnout možná zlepšení.

### **5.1.2 Výzkumné otázky**

Pro dosažení výzkumného cíle jsem stanovila následující hlavní a dílčí výzkumné otázky.

**Hlavní výzkumná otázka** – Jaká je vzdělávací strategie firmy AUTO s.r.o.?

**Dílčí výzkumné otázky:**

1. Jaké problematické oblasti vzdělávací strategie uvádí HR manažer?
2. Co považuje HR manažer za kvalitní a efektivní ve vzdělávací strategii firmy AUTO s.r.o.?
3. Jaké jsou kompetence personálního oddělení a dalších vedoucích pracovníků v kontextu vzdělávací strategie?
4. Jaká zlepšení je možné navrhnout na základě zjištěných dat a aktuální situace ve firmě?

### **5.1.3 Harmonogram výzkumu**

Jako první byla zvolena obsahová analýza interních dokumentů, která probíhala po dobu 5 měsíců. Dokumenty, které byly k dispozici, jsou formuláře pro popis pracovního místa, plány zaškolení, hodnocení školení, roční hodnocení zaměstnanců, HR procedura, Kvalifikační matice, Matice kompetencí, prezentace o firmě a její historii, politika IMS a příručka IMS. Druhou metodou sběru dat byl strukturovaný rozhovor s manažerem HR, kterým byl zjišťován stav a funkčnost nynější vzdělávací koncepce, spokojenost zaměstnanců s možností seberozvoje a vzdělávání, ale také spokojenost firmy s firemní vzdělávací strategií, a to vše z pohledu HR manažera. Strukturovaný rozhovor byl realizován s HR manažerkou vybrané firmy pomocí předem stanovených otázek směřujících k zodpovězení výzkumných otázek a dosažení tak cíle diplomové práce. Rozhovor byl nahráván a poté proběhla transkripce dat.

## **5.2 O firmě**

Firma AUTO s.r.o. je výrobcem plastových dílů pro automobilový průmysl. Je dceřinou německou společností. Tato organizace byla založena v roce 1946 v Německu, a to jako společnost pro vstřikování plastů. Během celé své existence se firma rozrostla o nové pobočky a to např. i v Číně. A v roce 2007 byla založena pobočka i v České republice. Společnost se postupně rozvíjela jak v oblasti technologie, tak v nabídce pracovních příležitostí. Ve firmě jsou 4 hlavní procesy výroby. Zásadním je proces vstřikování, což je výroba hrubého dílu na lise. Část výroby prochází procesem lakování, kde se využívají techniky mokrého lakování. Přidanou hodnotou je náročný proces flockování, kterým ale neprochází všechny díly, jen ty, u kterých je to vyžadováno od zákazníka. Jde o nanášení mikrovláken na díl, tím vzniká jemný sametový povrch na dílech a ty jsou montovány do interiéru většinou luxusních řad automobilů. Tato technika se začala přímo ve firmě zavádět až v roce 2017, kdy byla vystavena nová hala pro možnost flockování ihned po vylisování výrobku. Neméně důležitým je proces montáže, kde se některé díly montují do sebe, případně doplňují dalšími součástkami, aby tak vznikl požadovaný konečný díl dle přání zákazníka. Nyní je firma složena ze 3 hlavních sídel, a to Německo, Česká republika a Čína. Tyto pobočky tvoří celou výrobní skupinu.

### **5.2.1 Základní cíle společnosti**

Zvolená organizace má nastavených několik základních cílů, ve kterých jsou zmíněny i cíle vzdělávací. Jsou to tyto cíle:

#### **Zaměření na zákazníka**

Prvořadým a trvalým cílem je dosažení spokojenosti zákazníků díky kvalitě výrobků a služeb. Je důležité dodávat nejen výrobky v požadované kvalitě, v dohodnutém množství a ve stanoveném čase, ale také bystře reagovat na požadavky zákazníka a ve vzájemné spolupráci dojít k dosažení společného cíle.

#### **Neustálé zlepšování a hodnocení rizik**

Všechny řídicí, hlavní i podpůrné procesy se podílejí na konečné podobě výrobků, služeb a na efektivnosti a výkonnosti integrovaného systému řízení. Pro zlepšování je nutné pravidelné sledování, vyhodnocování a tím dosahování vyšší úrovně. Neustálé zlepšování je jednou z podmínek pro dosahování prosperity společnosti, která je v zájmu celé organizace, od majitelů, přes pracovníky až po samotné zákazníky. Společnosti si je vědoma možných rizik, a proto vedení tato rizika neustále analyzuje, sleduje, vyhodnocuje a také aktualizuje.

#### **Respektování požadavků a potřeb zainteresovaných stran**

Během celého procesu dochází k několika interakcím s dalšími subjekty. Proto je nutné jejich přání, potřeby a požadavky je nutné brát v potaz při celkovém plánování a realizaci projektů firmy AUTO s.r.o. Dále je nezbytné zabezpečit jejich ochranu dat a osobních údajů v souladu s GDPR. Hlavní důraz je kladen na požadavky vyplývající z platných legislativních předpisů.

#### **Procesní přístup**

Společnost AUTO s.r.o. se zavazuje, že bude plnit a uplatňovat jen ty přístupy, které jsou ve firmě stanoveny, a to takovým způsobem, aby bylo dosahováno co nejvyšší efektivnosti a plnění cílů.

#### **Zapojení zaměstnanců**

Cílem společnosti AUTO s.r.o. je rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců, které potřebují k zabezpečení požadavků integrovaného systému řízení formou interních školení, externích kurzů a dalších možných aktivit, které budou směřovat ke zvyšování kvalifikací

zaměstnanců. Naopak od všech zaměstnanců se očekává, že budou práci plnit odpovědně, důsledně a bez větších chyb. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za plnění stanovených cílů ve svém úseku.

### **Bezpečná týmová práce**

Vedení společnosti AUTO s.r.o. se zavazuje za udržování systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a stanovil tak role, odpovědnosti a pravomoci tak, aby zmíněná bezpečnost a ochrana zdraví při práci byla součástí celkové odpovědnosti vedoucích pracovníků ve všech oblastech firmy. Vedení společnosti je odpovědné za vytváření a poskytování vhodných podmínek pro bezpečnou a týmovou práci. Od zaměstnanců je pak očekáváno dodržování předpisů a také týmová spolupráce, která je vyžadována při každodenních situacích.

### **Ochrana životního prostředí**

Management společnosti AUTO s.r.o. je odpovědný za neustálé zlepšování systému environmentálního managementu, prevenci znečišťování životního prostředí a celkové působení na životní prostředí. Firma bude zajišťovat ochranu přírodních zdrojů a zavazuje se trvale snižovat produkci jak běžného, tak nebezpečného odpadu.

### **5.2.2 Organizační strategie firmy**

Nyní má firma 110 kmenových zaměstnanců a 45 agenturních pracovníků. V průběhu let se celkový počet zaměstnanců měnil v návaznosti na realizovaný obrat, kdy v roce 2018 dosahoval až nad 200 pracovníků. V současné době má okres, kde firma sídlí pouhé 1,7 % nezaměstnanosti a silnou konkurenci výrobních podniků v lokalitě, tzn. že nedostatek pracovníků je nutné řešit ve spolupráci s agenturami práce zajišťujícími zahraniční pracovníky. Při jejich zaškolení je vždy přítomen překladatel. Snahou je zajistit co největší stabilitu agenturních pracovníků, umožňovat těm nejlepším přestupy do kmenového stavu a vychovat si tak školitele nováčků ve srozumitelném jazyce přímo ve společnosti. Společnost má hierarchickou organizační strukturu, kde jednatel společnosti zodpovídá za veškeré firemní procesy a dodržování platné legislativy. HR manažer se specializuje na řízení lidských zdrojů tzn. jednotlivé kroky jako plánování personálu, zpracovávání požadavků na nábor, samotný výběr vhodných uchazečů, jejich adaptace, doplňování chybějících

kompetencí a další rozvoj různými formami vzdělávání. Důležité je věnovat se oblasti motivace a spokojenosti stávajících pracovníků, aby firma dokázala reflektovat potřeby týmu a neztrácela schopné zaměstnance zbytečnou nepozorností k jejich vzdělávacím potřebám. Manažer kvality zodpovídá za nastavení a dodržování standardů kvality v souladu s normami kvality a požadavky zákazníků. Celkovou snahou podniku je minimální množství reklamací a efektivní výrobní proces, který jim bude předcházet. O všechny projekty se stará vedoucí projektů, který je zodpovědný za jejich hladký průběh od vymyšlení přes realizaci, až po dokončení, tedy spokojenost firmy i zákazníka. Na samotnou výrobu a její správné a bezchybné provedení dohlíží vedoucí výroby. Výroba je hlavním procesem, kdy ostatní oddělení plní spíše podpůrnou funkci, tzn. napomáhají výrobě ke zvládnutí veškerých požadavků a stanovených cílů firmy. Pro správné fungování firmy je důležité, aby všechny procesy fungovaly v návaznosti a s respektem ke specifikům dané oblasti.

### **5.3 Popis stávajícího vzdělávacího systému firmy**

Pomocí kódování rozhovoru a obsahové analýzy bylo určeno několik kategorií kódů, díky kterým je možné pochopit a popsat systém vzdělávání ve vybrané firmě. Kódováním chápeme rozbor dat, která jsou poté přetransformována novým způsobem. Text rozčleníme na jednotky, čímž může být slovo, věta či odstavec. Každé jednotce, která je vytvořena přidělíme tzv. kód. Opět se jedná o slovo, které významem vystihuje oblast označenou jako jednotka. Seskupování do vyššího řádu je již zmíněná kategorizace. (Švaříček a Šed'ová, 2007)

**Současné firemní vzdělávání** je poskytováno převážně v rámci povinných zákonných odborných školení nutných k výkonu pracovní pozice a plnění požadavků legislativy. Čímž dochází hlavně k prohlubování nebo i získání odborných znalostí v rámci nutnosti disponování těmito znalostmi pro možný výkon pracovní pozice. Ve spolupráci s vedoucími jsou na základě schválení HR manažera a jednatele společnosti zajišťována zákonná a odborná školení nutná k výkonu dané pracovní pozice, a to v souladu s požadavky na kompetence definované pracovní pozice.

### 5.3.1 Kategorie vzdělávací strategie firmy

S touto oblastí souvisí jak odpovědi z rozhovoru, tak zkoumající dokumenty, které jsou v textu popsány. Po stanovení výzkumné otázky „**Jaká je vzdělávací strategie firmy?**“ bylo díky zvoleným metodám možné poskytnout ucelený náhled a odpověď. Mateřská společnost nijak neurčuje, jakým způsobem, tedy jakým konceptem, se jako dceřiná společnost mají řídit. Dává to firmě sice volnost a příležitost k seberealizaci, na druhou stranu také zodpovědnost za efektivní nastavení, protože investice do vzdělávání by měla mít pozitivní dopady na praktické fungování společnosti, což je často velmi těžko měřitelné. Potřeba vzdělávání a požadavek na konkrétní školení byla realizována spíše nepravidelně, na základě požadavku přímého nadřízeného, a to hlavně z legislativních důvodů, tzn., ne že by to někdo chtěl, ale musel. Nebyl nastaven žádný proces, jak potřebu školení systematicky identifikovat, řídit a realizovat. Firma věří, že úspěšnost organizace se odvíjí od toho, na jaké úrovni jsou kompetence jednotlivých zaměstnanců na daných pozicích, rozhodla se tedy pro strategii rozvoje jedinců právě skrze **kompetenční model**. Firma se řídí přijatou politikou integrovaného systému řízení, kterým se zavazuje k trvalému rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnanců. Používají k tomu veškerá vnitrofiremní školení, ale i externí kurzy a jiné aktivity, které se zrovna vymyslí. Manažerka uvádí, že to byla ona, kdo přišel s návrhem kompetenčního modelu. „*Cestu kompetenčního modelu jsem navrhla já vedení společnosti, a to s představou, že pokud ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení definujeme pro jednotlivé pozice konkrétní kompetence, povede nás to při nastavování plánu školení a zároveň uvidíme, jak se nám jednotlivé kompetence prolínají mezi odděleními. Potvrdilo se, že pokud např. potřebuje pracovník školení na určitou oblast, je efektivní zorganizovat školení na firmě a sezvat pracovníky také z ostatních oddělení, kteří třeba nepotřebují danou metodiku sami aplikovat, ale ke vzájemné spolupráci se jim hodí povědomí a znalost souvislosti.*“ (vlastní rozhovor s HR manažerkou)

#### **Co považuje HR manažer za kvalitní a efektivní ve vzdělávací strategii firmy AUTO S.R.O.?**

„*Jako kvalitní vnímám určitě to, že aktuální nastavení vychází ze skutečných potřeb jak jednotlivce, tak určitě i celého konkrétního týmu. Požadované kompetence na jednotlivé pracovní pozice byli vytvořeny ve spolupráci s vedoucími oddělení. Je důležité fungovat*

*systematicky a zajistit tedy, aby fungovala nějaká praktičnost, což by mělo být podchyceno jednotlivými dokumenty, které by spolu měli souviset. Za efektivní v naší strategii vzdělávání považují takové nastavení školení, které bude mít praktický dopad na fungování společnosti. Tzn., že školení budou vycházet ze samotné potřeby oddělení, jedince a reflektovat problémy, se kterými se jako firma potýkáme. Protože naštěstí většina zaměstnanců chápe školení jako benefit a pozornost firmy k jejich rozvoji a zvýšení kvalifikace ale také ceny na trhu práce, ráda bych měla za cíl alespoň 1 školení za rok na člověka.“ (vlastní rozhovor s HR manažerkou)*

Do samotných požadavků pro výkon jednotlivých pozic se ale promítají také požadavky norem, tzv. **politika integrovaného systému řízení (IMS)**, ke které se firma zavázala. Zejména systém managementu kvality dle normy IATF 16949, která je potvrzením o zavedení podnikových standardů ISO 9001 a doplňujících požadavků na systém managementu kvality v automobilovém průmyslu a výrazně ovlivňuje samotné nastavení stávající matice kompetencí. Nově se firma také zavázala k environmentálnímu managementu dle ISO 14001 a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ISO 45001. I z této oblasti vyvstane potřeba doplnit zodpovědnému pracovníkovi potřebné znalosti pro jeho roli. Politika IMS je dokument, kterým se společnost řídí při své základní činnosti a rozvoji svých aktivit. (interní dokumenty firmy)

### **5.3.2 Kategorie kompetencí**

HR manažer vytvořil tzv. **HR proceduru**, která stanovuje rámec pro fungování personálních procesů ve společnosti. V tomto dokumentu nalezneme způsob plánování a výběru zaměstnanců, tvorbu popisu pracovních míst, přístup k adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců, způsob motivace a hodnocení stávajících zaměstnanců, ale právě také jejich plán školení a rozvoje. Pro každou oblast jsou vytvořeny související formuláře. V dalším bodě je popsán způsob zastupitelnosti, na který je vytvořen samostatný dokument, tzv. **matice zastupitelnosti**, která ukazuje, kým může být jednotlivý zaměstnanec nahrazen v jeho nepřítomnosti. Tudiž musí mít pracovník jednotlivého úseku stejné či alespoň dostačující kompetence pro možné zastoupení. Zastupování ve firmě není tak jednoduchým krokem, jak by se mohlo zdát. Jedná se o menší firmu, tzn., že v jednotlivých úsecích není více pracovníků pracujících na stejné pracovní pozici. Např. v úseku projektů jsou dva

zaměstnanci, u kterých by se zdálo, že se specializují na stejnou oblast, avšak jejich náplň práce je odlišná. V oblasti administrativy je zastupování náročnější než v oblasti výroby. Ve výrobě jsou sice různé pracovní pozice, v rámci jednotlivých výrobních úseků nebo i mezi nimi, avšak je snazší zajistit vzájemnou flexibilitu, která je ve společnosti menšího rázu velmi důležitá. Je tedy jednodušší zajistit zastupování v případě nepřítomnosti jednoho z nich. Vedoucí pracovník oddělení výroby i administrativy by měl vždy zvažovat možnosti vzájemného zástupu v rámci oddělení tak, aby byl připraven na případnou nepřítomnost pracovníka a zajistil bezproblémový chod oddělení.

Dalším potřebným, a hlavně velice zásadním dokumentem ve firmě je **Matice kompetencí**. V této matici jsou vypsány kompetence, které by na každé jednotlivé pozici měli být splněny a dále se zjišťuje do jaké míry a za jak dlouho, je zaměstnanec schopen těmito kompetencemi disponovat. Kompetence jsou rozděleny na odborné, manažerské a zákonné, které jsou dány legislativou. Jsou vytvořeny pro jednotlivé pozice ve spolupráci s vedoucím úseku, pro který je pozice vytvářena. Pokud nejsou stanoveny kompetence a požadavky na zaměstnance, není možné někoho přijmout na místo, u kterého není jasně stanoveno, jakými kompetencemi má uchazeč disponovat a co je nutné pro jeho přijetí na pozici. Tato matice je zpracována manažerem HR. *„Kompetenční matice představuje pro personální oddělení nejdůležitější zdroj informací o aktuální potřebě školení celé organizace. Aby potřeba školení nebyla vytržena z kontextu, propojenost na základní matici kompetencí je nutností. Ta vedoucího vede při nastavování požadované úrovně kvalifikace tak, aby tým zvládal plnit to, co organizace potřebuje“*, říká HR manažerka. Tato matice je vyobrazena v tabulce, ve které jsou na jedné straně vypsány všechny existující pracovní pozice ve firmě a k ní na straně druhé vypsány všechny potřebné kompetence, kterými musí nastupující či stávající zaměstnanec disponovat.

Dokumentem, který je klíčový pro matici kompetencí je **popis pracovního místa**. Vedoucí konkrétního úseku, může poukázat na chybějící pozici, která by velice přispěla k plynulejšímu fungování daného oddělení. Poté záleží na jednateli, zda uzná za nutné tuto pozici vytvářet či nikoliv. Pokud dojde k závěru, že vytvoření pozice bude pro firmu přínosem, jsou poté pro tuto pozici stanoveny požadavky, jaké schopnosti má zájemce o

místo mít. Tzn., že jsou rozepsány kompetence pro danou pozici. Tyto kompetence, které se uznají za vhodné a dostačující, jsou pak rozepsány do již zmíněné matice kompetencí.

Matice kompetencí je rozepsána pro každé oddělení zvlášť v dalším formuláři tzv. **kvalifikační matici**. V této matici jsou opět rozepsány jednotlivé kompetence, ale tentokrát už pro jednotlivé zaměstnance oddělení. V tabulce si stanovuje vedoucí úseku, kolik pracovníků potřebuje s danou kompetencí neboli kolik zaměstnanců má zvolenou kompetencí disponovat. Poté se zapisuje, jaká je realita a kolik zaměstnanců danou kompetencí opravdu zvládá a je schopno ji aplikovat při práci. Také si v tomto dokumentu vedoucí určuje, jaký je cíl, tedy kolik kompetencí zaměstnanec potřebuje ke správnému výkonu na dané pozici. Poté se určí, jaká je skutečnost, kolik kompetencí zaměstnanec opravdu ovládá. Na základě tohoto dokumentu, je pak možné vysledovat, jaká a kolik školení jednotliví zaměstnanci potřebují pro efektivní výkon práce. Do tabulky se také zapisuje, do jaké míry je zaměstnanec schopen zvládat jednotlivé kompetence. Existuje 5 kvalifikačních úrovní, kterými zaměstnanec prochází a osvojuje si.

- Úroveň 0 - pracovník bez kvalifikace, tzn. bez proškolení či oprávnění.
- Úroveň 1 – pracovník stále není kvalifikovaný, ale je v tréninku.
- Úroveň 2 – pracovník je zaškolen, ale stále není plně kvalifikován, je vyžadován dohled zkušeného kolegy, tzn., že je oprávněn pracovat, avšak pod dohledem.
- Úroveň 3 – pracovník je plně kvalifikován a je schopen pracovat samostatně.
- Úroveň 4 – pracovník má kvalifikaci pro zaškolení jiného zaměstnance.

### 5.3.3 Kategorie vzdělávacích procesů

Již při samotném náboru zaměstnanců je stanoven termín následného proškolení. Prvním vzděláváním zaměstnance je tedy **vstupní školení**, které je povinné. V první fázi vstupního školení je zaměstnanec obeznámen pracovníkem HR s historií společnosti, jejím celosvětovým působením. Dále je mu vysvětleno fungování celé organizace, jednotlivých oblastí, kdo je, za jakou oblast zodpovědný, co firma vyrábí, jakým způsobem to vyrábí a také jsou vysvětleny hlavní cíle firmy. Dalším bodem vstupního školení je proškolení ke znalosti jednotlivých předpisů, kterými musí zaměstnanec disponovat, zejména pak s pracovním řádem společnosti. Dále je zaměstnanec obeznámen s firemní kulturou, platným pracovním řádem a s pravidly vzájemného fungování. Tyto pravidla zaštiťuje

zákoník práce, avšak některá pravidla, jak se k sobě zaměstnanci mají chovat, určuje sama firma. Proto jsou zaměstnanci obeznámeni s těmito pravidly, kterými se musí řídit. Každá firma si může sama určit, co považuje např. za hrubé porušení pravidel, nebo méně závažné porušení. Hlavním bodem vstupního školení je proškolení na BOZP neboli Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a PO, tedy požární ochrana. Tato povinná proškolení provádí pověřený pracovník personálního oddělení, oddělení kvality a technik BOZP + PO a životního prostředí. Pro každou pozici ve firmě je nutné znát trochu odlišné předpisy, avšak pro efektivní spolupráci a flexibilitu jsou všichni pracovníci obeznámeni s kompletními předpisy. Posledním bodem školení je z oblasti kvality. Zaměstnanci je vysvětlována nutnost dodržování systému řízení kvality, pro dosažení jednoho z cílů společnosti, a to co nejmenší počet reklamací. Po vstupním školení je zaměstnanec zaškolen přímo na pracovišti a to na tzv. **tréninkových stanicích**, kde je mu vše podrobně vysvětleno přímo za chodu. Po tomto zaškolení je zaměstnanec hodnocen a veden vedoucím pracovníkem pomocí formuláře „**plán zaškolení**“. Tento formulář vytváří HR oddělení a předává nadřízenému jak při nástupu, tak ale třeba pokud stávající zaměstnanec mění pozici a je nutné dohlédnout na jeho zapracování. Ve formuláři vyplňuje nadřízený všechny fáze uvedení zaměstnance do pracovního procesu, jako je seznámení s pracovištěm, bezpečnostními předpisy, dokumentací spojenou s výkonem práce, jaká komunikační pravidla jsou stanovena a musí být zaměstnancem dodržována, ale také seznámení s kolegy a orientací po firmě. Nadřízený si v tomto formuláři také stanoví jednotlivé cíle a termín jejich splnění. Na konci dokumentu se může k jednotlivým úkonům vyjádřit samozřejmě i zaměstnanec, který je zaškolován. Formulář je odevzdáván minimálně 14 dní před koncem zkušební doby HR manažerovi, který na základě informací usoudí, zda spolupráce funguje a je oboustranným zájmem pokračovat v pracovním poměru i po skončení zkušební doby. Ale také zda jsou kompetence zaměstnance splněny a jsou dostačující, nebo jeli nutné plánovat vzdělávání pro splnění požadovaných kompetencí. Záleží také na zvážení situace, jeli zaměstnanec dostačující pro danou pozici a zda se vyplatí investice do jeho vzdělávání pro dosažení požadovaných kompetencí. HR oddělení tuto skutečnost konzultuje s vedoucím úseku dané pozice a snaží se přijít na správné řešení, které bude nejlepší pro firmu i pro zaměstnance. HR manažerka zmiňuje v realizovaném rozhovoru, že matice kompetencí je využívána od samého začátku celkového plánování lidských zdrojů. *„Matici kompetencí využíváme již při samotném*

*výběru nového pracovníka. Pokud vidíme, že v kompetencích pro výkon dané pozice jsou mezery, porovnáme stávající a požadovanou úroveň a již v rámci plánu zaškolení identifikujeme školení, která bude nutné co nejdříve doplnit.“ (vlastní rozhovor s HR manažerem)*

Průběžným vzděláváním ve firmě jsou již zmíněná zákonná školení daná legislativou, která probíhají pravidelně. Dále jsou to různá nabízená školení, na která jsou většinou vybráni jednotliví zaměstnanci, kteří se školení budou účastnit. Volitelnou nabídkou jsou zatím pouze jazykové kurzy, ke kterým se zaměstnanci mohou hlásit. Další možnost, která je zaměstnancům nabízena je možnost stálého rozvoje a kariérního postupu. Pokud zaměstnanec přijde s dotazem o kariérní postup, je možné konzultovat tuto skutečnost s jeho nadřízeným a porovnat jeho dosavadní kompetence s potřebnými na požadovanou pozici. Pro firmu může být postup interního zaměstnance přínosem, zejména z toho důvodu, že zaměstnanec vše ve firmě zná, a bude se tak umět ve všem rychleji orientovat. V případě, že jsou zaměstnancovi kompetence nedostačující pro jeho postup, je možné domluvit se na podpoře a doplnění potřebných kvalifikací do budoucna.

Během pracovního poměru je zaměstnanec hodnocen ze strany nadřízeného v rámci **ročního hodnotícího pohovoru**, kdy personální oddělení připravuje formulář jednotlivým vedoucím pracovníkům. Tyto formuláře jsou rozděleny na úsek administrativy a úsek výroby. Zaměstnanec administrativy vyplňuje první část formuláře, kde je sebehodnocení, ve kterém se zaměřuje na hodnocení jeho odvedené práce. Zda je schopný porozumět a plnit pracovní úkoly, je spokojen s pracovními podmínkami pro výkon jeho práce a také s pracovní pozicí, kterou vykonává. Je důležité, aby byl zaměstnanec upřímný a férový vůči organizaci. Jen tak je možné získat díky tomuto ročnímu hodnocení relevantní data, se kterými se dá dále pracovat a vyhodnocovat je. Pak hodnotí nadřízený výkon zaměstnance. Objevují se zde otázky jako dodržování bezpečnosti práce, pořádek na pracovišti, zda se vedoucí může na zaměstnance spolehnout a může mu důvěřovat, zda je schopen samostatně řešit problémy, které nastaly, jaké má pracovní nasazení a docházku, jeho flexibilita, týmová spolupráce, ale pro tuto práci je důležitý bod zájem vzdělávat se a navrhopat možná zlepšení. V další části zhodnotí vedoucí výkony a úkoly z předcházejícího roku a v další části stanoví úkoly nové. Zadá klíčové cíle a časové období, které bude zaměstnanec mít na jejich splnění. Vedoucí

zapisuje jednotlivé údaje pomocí dialogu do formuláře, které jsou pak zpracovávány. Na základě těchto formulářů je hodnocen přínos zaměstnanců, zda jsou spokojeni ve firmě, zda jsou naplněny jejich požadavky a možnosti rozvoje. Po zjištění stavu je možné plánovat další možnosti vzdělávání na další rok. Dle slov firmy, *„je k dosahování spokojenosti zákazníka nutné mít kompetentní zaměstnance kteří jsou schopni se neustále rozvíjet dle aktuálních požadavků a trendů.“* V oblasti výroby je roční hodnocení zjednodušené, chybí definování cílů pro následující rok, ale to z toho důvodu, že jsou dané jednotně pracovními postupy a požadavky na výrobu. Během ročního hodnocení může pracovník výroby projevit zájem o interní kariérní růst a na personálním oddělení ve spolupráci s nadřízeným je potom podpořit ho v dalším rozvoji a tím tak zhodnotit jeho dosavadní kompetence, které budou v budoucnu rozvíjeny. Často je výhodou, že pracovník do pozice s vyšší zodpovědností se vypracuje interně.

Firma **identifikuje potřeby vzdělávání zaměstnanců** na základě již zmíněného ročního hodnotícího pohovoru, který zjišťuje stav spokojenosti zaměstnance, právě i se vzděláváním a jeho rozvojem. Identifikace potřeb je ale zajišťována hlavně pomocí již zmíněné kvalifikační maticí, kde vedoucí zapisuje potřebná školení pro jednotlivé zaměstnance individuálně. Na základě toho se určí, která školení jsou prioritou pro efektivní fungování firmy a zapisují se do vzdělávacího plánu.

Za firemní vzdělávání zodpovídá personální oddělení. *„Za identifikaci potřeb vzdělávání a zpracování návrhu konkrétního plánu školení je zodpovědné personální oddělení. To potřebuje podporu jednatele společnosti, aby zvládlo plány realizovat. Také každý nadřízený zaměstnanec má za úkol podporovat samostatnost a zodpovědnost svého týmu definováním potřebných kvalifikací a požadavků na jejich doplnění. A v neposlední řadě je každý zaměstnanec povinen průběžně si prohlubovat kvalifikaci potřebnou pro výkon práce sjednané v pracovní smlouvě.“* (vlastní rozhovor s HR manažerem) Tento výrok manažerky zároveň odpovídá na dílčí výzkumnou otázku č. 3 **Jaké jsou kompetence personálního oddělení a dalších vedoucích pracovníků v kontextu vzdělávací strategie?** *„Personální oddělení také zpracovává výsledky všech ročních hodnotících pohovorů, na základě kterých se vytváří vzdělávací plán na další rok. Dále zařizuje vše, co je potřeba k realizaci vybraných školení. Tzn., že jednají o možných školeních, sledují nové možnosti kurzů, snaží se přijít*

*s nabídkou nových kurzů, které ještě ve firmě nebyli. Celkově se stará o správné fungování vzdělávání všech zaměstnanců. Vedoucí pracovníci plní tu roli, že realizují roční hodnotící pohovory a na základě těch pak pomáhají s jejich zpracováním.“ (vlastní rozhovor s HR manažerem)*

#### **5.3.4 Kategorie financí**

Firma AUTO s.r.o. nemá jasně stanovený budget, ze kterého je možné čerpat na jakákoliv vybraná školení HR oddělením. Musí se vyhotovit vzdělávací plán, který je vytvořen na základě chybějících nebo nedostatečných kompetencí zaměstnanců, či na nutném zákonném školení a poté je návrh předložen jednateli společnosti. Vedení společnosti je obeznámeno se vzdělávacím plánem a stanoví priority, tzn. projedná, jaká školení jsou nutná, jaká ne, které by bylo naopak vhodné přidat. Až po tomto meetingu je na HR manažerovi, aby schválená školení vybral a poptal.

*„Personální oddělení už zpracovalo pro letošní rok návrh plánu školení, a to na základě požadavků vedoucích pracovníků. Požadavky jsou podloženy právě maticí kompetencí a výstupy z jednotlivých kvalifikačních matic konkrétních oddělení, jak jsem už říkala. My už jsme si pro rok 2022 dojednali určitou částku, kterou nám jednatel schválil a na základě této částky budeme vytvářet vzdělávací plán. Tzn., že rozhodně nemůžeme realizovat vše co bychom chtěli, nebo bylo potřeba, ale musíme přihlížet hlavně na nutnost těch školení a jejich prioritu. V roce 2021 bylo hlavní posílit kompetence týmu kvality, který se výrazně obměnil. Juniorní tým inženýrů zákaznické kvality nesplňoval požadavky zákazníků hlavně na certifikaci u využívaných metodik a přístupů a bylo nutné zajistit bloky školení, které jednotlivé členy posílí a připraví na úspěšný výkon dané pozice. Pro rok 2022 máme jako prioritu zajištění efektivního školení pro techniky ve výrobě tak, aby byli schopni zvyšovat efektivitu používané výrobní technologie a lépe porozuměli tomu, jak můžou ze své pozice ovlivnit kvalitu výroby. Zároveň bychom rádi nastavili efektivní roční hodnocení výkonu a posílili vedoucí pracovníky v jejich roli. I proto je tato oblast výrazně zastoupena v plánu školení. Pokud jsou vedoucí pracovníci schopni motivovat svůj tým, podporovat vzájemnou spolupráci a jít sami příkladem, je to cesta k úspěchu celé organizace.“*

### 5.3.5 Kategorie trendů vybrané firmy v oblasti vzdělávání

Protože se jedná o zahraniční společnost je vhodné, respektive nutné, aby byli zaměstnanci schopni ovládat minimálně jeden cizí jazyk. Proto se firma rozhodla pro **zavedení jazykových kurzů**, ke kterým se může přihlásit každý zaměstnanec, na základě vyplnění žádosti o zařazení do jazykového kurzu. Jelikož se jedná o německou společnost, je logické, že hlavním jazykem je jazyk německý. Proto je nabízen v kurzech. Dalším nabízeným jazykem je samozřejmě i angličtina, která je po celém světě nejrozsáhlejší. Díky těmto kurzům je zaměstnancům poskytnut jeden z benefitů ve formě rozvoje osobnosti. Kurz není povinný ale dobrovolný. Podnik je ochoten na základě požadavků a přání realizovat i kurzy jiné, avšak musí být tento požadavek od určitého procenta zaměstnanců, finančně dostupný a přinášející rozvoj zaměstnanců a poté i firmy. Firma plánuje i konkrétní vzdělávací kurzy. Jako první oblastí pro plánované vzdělávání zaměstnanců je kurz pro techniky se zaměřením na - Technologie vstřikování plastů a vady výlisků. Kurz je zatím v jednání, protože firma potřebuje daný kurz z menší části přizpůsobit svým technikům a možnostem firmy.

*„Aktuálně manažer kvality a vedoucí výroby dávají dohromady, co nás nejvíce tíží za problémy ve výrobě a podle toho školení ve spolupráci s lektorem upravíme – je to specialista z praxe. Nemůžeme si dovolit posílat každého na týden drahého školení bez efektu. Lepší dostat školitele k nám na místo a prakticky podpořit znalosti, které daný technik druhý den využije přímo při práci.“* (vlastní rozhovor s HR manažerem)

Další oblast pro plánované vzdělávací kurzy je „komunikace se zákazníkem a prezentační dovednosti“. V této oblasti je velice důležitý výběr jednotlivých pracovníků, kteří by se tohoto kurzu měli účastnit. Je vhodné zvolit zaměstnance, kteří ve většině času komunikují s lidmi, ať už s interními zaměstnanci, tak dodavateli a zákazníky. Díky analýze problematických oblastí, které jsou rozepsány v následující kapitole, je možné tento kurz realizovat pomocí e-learningu. To zatím firma řeší a poptává vhodné kurzy.

Dále firma plánuje zajištění více interních školitelů, kteří budou zaměřeni na určité oblasti, ve kterých budou natolik kvalifikovaní, že budou moci zaučovat ostatní spolupracovníky.

## 5.4 Analýza problematických oblastí firemního vzdělávání

Po analýze dokumentů a rozhovoru s HR manažerem bylo zjištěno několik problémových oblastí, na které budou navržena možná zlepšení, pro další růst a vývoj organizace. Tato kapitola odpovídá zároveň na dílčí výzkumnou otázku – **Jaké problematické oblasti uvádí HR manažer?**

### 1. Matice kompetencí

Jak zmiňují Plamínek a Fišer (2005, s. 18), mohou ve firmě nastat jisté problémy spojené právě s nevhodně zvolenými či špatně uchopitelnými kompetencemi. Tento problém může nastat jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Dané kompetence určují rozsah jednotlivých pracovních pozic. Plamínek a Fišer říkají, že pokud jsou jednotlivé kompetence dané pozice propojeny do jiné pracovní pozice, je tak možné určit přesah do jiných oblastí práce a mít větší a lepší možnosti zastupitelnosti. Ve firmě je vypracována již zmíněná matice zastupitelnosti, která udává, kdo může být kým zastoupen v jeho nepřítomnosti. Firma nesčítá tolik zaměstnanců, aby mohla být jedna konkrétní pozice obsazena několika zaměstnanci. Je proto ve firmě stanoveno, že musí mít zastupující zaměstnanec alespoň podobné kompetence pro možné zastupování v nepřítomnosti spolupracovníka. Získávání podobných kompetencí je velice náročné jak finančně, tak časově. Sama manažerka zmiňuje, že přesah kompetencí do jiných pozic je to, co ve firmě nefunguje. *„V naší firmě existuje tzv. matice kompetencí, ve které jsou rozepsané jednotlivé kompetence ke každé pracovní pozici, která ve firmě je. Co nás nyní trápí je to, že ty kompetence jsou vyloženy pouze pro jednu pozici a nepřesahují tak do pozice jiné. Jasně jsou tam kompetence, které jsou společné jako např. to, že musí dbát na ochranu výrobku apod., ale to, že by měl jeden zaměstnanec umět alespoň drobnou část toho, co umí druhý, to ve firmě zatím nefunguje a myslím, že je to velká škoda, protože by to spoustě lidí ulehčilo práci.“* (vlastní rozhovor s HR manažerem)

Další problémová oblast dle HR manažerky je opět ve zmíněné kompetenční matici. Jde o to, že: *„matice kompetencí, tj. jednotlivé kompetence zatím nejsou detailně rozpracovány a u jednotlivých pozic je pouze uvedeno, zda je daná znalost, schopnost, dovednost atd. pro danou pozici požadována či nikoli. Prozatím neexistuje detailní popis jednotlivých úrovní kompetencí, na které se ale již odkazujeme v kvalifikační matici. To může způsobovat rozdíly*

*v hodnocení a subjektivní pohled ze strany nadřízeného. Bez stanovení konkrétních kritérií, která by pomohla při hodnocení úrovně kvalifikace, je hodnocení na uvážení vedoucího pracovníka. Podrobnější definování úrovně kompetencí by mohlo být možným zlepšením.“* (vlastní rozhovor s HR manažerem)

S tím souvisí všechny dokumenty, které se věnují kompetencím a jejich dosahování u jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o matici kompetencí, kvalifikační matici a matici zastupitelnosti. Po detailní analýze těchto dokumentů bylo zjištěno, že jsou tyto dokumenty zbytečně rozpracovány jednotlivě a ztrácí se tak veškerý přehled nad všemi informacemi, které dokumenty poskytují. Proto je nutné tento problém více identifikovat a snažit se o sloučení všech dokumentů do jednoho.

## **2. Samostatnost zaměstnance X nápomoc od vedoucího pracovníka**

*„Při probíhajícím zaškolení je zaměstnanci vysvětleno, jakým způsobem má vykonávat svou práci. Projde zaškolovacím plánem, ale následnou pomoc při práci a mentoring ve firmě nefungují. Tudiž bývá zaměstnanec v některých případech zmaten a musí vyhledávat po firmě svého vedoucího, který mu vysvětluje, co je třeba.“* (vlastní rozhovor s HR manažerem) Toto je jeden z dalších problémů firmy, kterému by se mělo věnovat více času a práce. Zaměstnanec je pak tzv. hozen do vody a je pouze na něm, aby se do všeho dostal sám. Do určité míry jde o ukazatel samostatnosti jednotlivých zaměstnanců, nastává pak ale riziko většího množství vadných kusů výrobků. Je tedy na zaměstnavateli, aby našel střed toho, kdy bude mít zaměstnanec možnost ukázat jeho schopnost práce samostatně, ale také aby věděl, že při jakékoliv nejistotě, se může obrátit na svého vedoucího, či mentora.

## **3. Roční hodnocení zaměstnance**

Na základě studia vnitropodnikových materiálů jsem zjistila, že firma také disponuje nedostatečným ročním hodnocením zaměstnance, které zachycuje pouze hard skills. Hard skills jsou dovednosti, které se můžeme naučit. Jde např. o naučené znalosti, technické dovednosti apod. Hodnotící, tedy vedoucí pracovník, zachycuje a zjišťuje, zda zaměstnanec dodržuje bezpečnost práce, pořádek na pracovišti, jakých výsledků dosahuje apod. Po tomto ročním hodnotícím pohovoru vyhodnocuje vedoucí vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců. Sami zaměstnanci mají možnost o jednotlivé kurzy požádat. Poté záleží na objemu zájmu a hierarchii priorit. Nezachycují se tedy žádné soft skills, které jsou pro firmu

zásadní a velice důležitou složkou k vytváření správně nastaveného vzdělávacího plánu, ale také k většímu zájmu o zaměstnance. Soft skills jsou dané spíše charakterem jedince, jeho reagováním na určité situace, jak je schopen komunikovat s vnějším okolím, jak je empatický atd.

#### 4. Využívání ICT při vzdělávání

Zásadním problémem ve firmě je **nevyužívání moderních informačních a komunikačních technologií**. „Jako možné zlepšení a novinku vnímáme on-line školení a e-learningy, se kterými moc zkušeností nemáme. Aktuálně poptáváme možnosti a zvažujeme nákup licencí pro pracovníky administrativy tak, aby se pohodlně z práce dostali k zajímavému obsahu školení z pohodlí svého pracoviště.“ (vlastní rozhovor s HR manažerem) V dnešní době je to bráno jako samozřejmost a nejde pouze o vzdělávání organizace, ale také o sebevzdělávání zaměstnanců. Na trhu je opravdu velké množství poskytovatelů takového druhu vzdělávání, záleží pouze na organizaci, co a jak si zvolí, aby firma dosahovala optimálních a stanovených cílů. Z pohledu konkurenceschopnosti se jedná doslova o klíčový problém, a to z toho důvodu, že zaměstnancům nestačí pouze povinná školení, která mají už několik let stejnou strukturu a průběh. Pokud si chce firma zaměstnance udržet a rozvíjet jejich potenciál a pracovní úroveň, je nutné se na tento problém zaměřit.

## **6 Návrhy možných zlepšení firemní vzdělávací strategie**

Po zjištění a identifikování problémových oblastí vzdělávacích procesů a plánů organizace, je možné navrhnout jistá opatření, díky kterým by mohla firma svou vzdělávací strategii vylepšit a tím tak firmu udržet v konkurenceschopnosti vůči ostatním organizacím v oblasti vzdělávání zaměstnanců a nabízení možných benefitů. Firma si uvědomuje, že je nutné zavést některé z metod do vzdělávacího plánu a upřesnit konkrétní oblasti celkové vzdělávací strategie.

### **1. Matice kompetencí**

Prvním krokem pro zlepšení vzdělávací strategie je rozsah jednotlivých kompetencí všech pracovních pozic. Společnost AUTO s.r.o. má stanovené jednotlivé kompetence, kterými musí zaměstnanec disponovat. HR manažerka v rozhovoru zmínila (předchozí kapitola), že by bylo vhodné rozšíření kompetencí jednotlivých pozic. Autor navrhuje rozšíření oblasti vybraných školení, tak aby se zaměstnanci účastnili takových školení, která budou přesahovat jejich obor. V plánu je realizace jednodenního workshopu, při kterém proběhne prezentace pracovní náplně jednotlivých vedoucích oborů.

Dále bylo uvedeno, že existuje několik dokumentů, ze kterých HR manažerka získává data o ovládnutí a úrovni jednotlivých kompetencí u každého zaměstnance zvlášť. Návrhem je tedy seskupení všech dokumentů do jednoho fungujícího a efektivního dokumentu, který bude přehledný, stručný a nápomocný pro všechny.

Posledním bodem v této oblasti zlepšování je systém zastupování, tedy zastoupení za kolegu v jeho nepřítomnosti. Pro efektivnější možnosti zastoupení jednoho zaměstnance za druhého, je namísto kompetencí rozpracování a vytyčení jednotlivých činností, které by měl zaměstnanec v konkrétních oblastech ovládat. Tato změna se bude týkat všech oblastí v administrativě i ve výrobě. V každém jednotlivém úseku se zvolí několik zásadních činností, které jsou klíčové pro každodenní fungování jednotlivých pozic. Ty se prodiskutují na každém oddělení mezi jednotlivci, ale i s jednatelem firmy. Po odsouhlasení pak bude na HR oddělení, aby sestavil školení všech zaměstnanců. Neznamená to, že všichni zaměstnanci budou umět základní činnosti ze všech oblastí firmy, ale např. zaměstnanci

z oblasti plánování, budou schopni obstarat všední a základní povinnosti v daném úseku, tedy úseku plánování.

## **2. Samostatnost zaměstnance X nápomoc od vedoucího pracovníka**

Jako další návrh je zavést ve firmě tzv. **mentoring**. Veteška (2016, s. 189) vidí mentoring jako rozmanitý proces, ve kterém způsobí jedinci vedou pracovníka a poskytují mu veškeré rady a zkušenosti. Znamená to tedy, že mentor pomáhá pracovníkovi při jeho vzdělávání a rozvoji. Základem mentoringu je vzájemná spolupráce mezi mentorem a mentorovaným. Vztah mezi nimi musí být rovnocenný a založený na vzájemné důvěře. Mentoring je tak způsob, jak doplnit formální vzdělávání a výcvik.

Právě díky mentoringu budou zaměstnanci schopni se práci naučit rychleji a bezchybněji, díky doзору a nápomoci přímo na pracovišti. Je důležité vybalancovat hranici toho, do jaké míry musí být zaměstnanec schopen si sám poradit a jak moc mu bude muset radit vedoucí. Nastává tak problém, který bude muset být vypořádan za chodu při přijetí nového zaměstnance na jednotlivé pozice.

Firma realizovala schůzi, kde bylo projednáváno, kolik zaměstnanců bude schopno být právě již zmíněným mentorem. A jaká bude jejich míra nápomoci. Na základě jednání byl navržen jistý model, dle kterého bude mentoring realizován. Zaměstnanci budou muset být o mentoringu proškoleni, aby věděli, jak zaměstnancům pomáhat, co vše jim radit a co nechat na nich. V oblasti výroby se bude jednat o jednotlivé vedoucí směn, vedoucí výroby, mistry výroby, dále pak vedoucí skladu a vedoucí údržby. V oblasti administrativy bude mentorů méně a rozdělí si oblast mentorování na základě kompetencí. Právě díky dalšímu návrhu přesahu kompetencí, tak bude možnost dělat mentora pro více pozic ve firmě. Půjde o všechny oblastní manažery, projektového vedoucího, vedoucího nákupu, vedoucího plánování výroby a vedoucí účetního oddělení. V plánu bylo zaškolení v rámci jednoho dne pomocí externího školitele poptaného personálním oddělením. Avšak HR manažer se nabídl jako interní školitel, který si oblast mentoringu sám nastuduje.

## **3. Roční hodnocení zaměstnance**

Firma AUTO s.r.o. by se měla v **ročním hodnotícím pohovoru** více zaměřit na soft skills. Tedy více zjišťovat spokojenost zaměstnance a jeho názory, pocity atd. Byl tedy vypracován

nový formulář pro zápis ročního hodnocení zaměstnance. Formulář pro roční hodnocení musí být v souladu s kvalifikační maticí, která napomáhá vedoucímu k rozpoznání nutnosti specifických potřeb školení u jednotlivých zaměstnanců.

Jak můžeme vidět na obrázku č. 5, tak v první části se oproti předešlému formuláři nyní zaměřuje na trend pracovního výkonu, zda je rostoucí, stabilní či klesající. Zaměstnavatel tedy hodnotí, zda se zaměstnanec zhoršil, pracuje pořád stejně, nebo se jeho výkony naopak zlepšují. V další části je zjišťován stav kompetencí zaměstnance. Tedy zda disponuje stanovenými kompetencemi pro jeho pracovní pozici a je schopen s nimi pracovat a ovládat je. Dále vedoucí hodnotí flexibilitu a iniciativu zaměstnance, zda je schopný samostatnosti a určité míry odpovědnosti. Hodnoceny jsou také komunikační dovednosti, tzn. zda je zaměstnanec schopen komunikovat jak se zákazníky, tak napříč celou organizací.

Obrázek 5 Roční hodnocení zaměstnance I.

Kompetence zaměstnance			
Odborné kompetence	Odborné znalosti Odborné schopnosti Znalosti v oboru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponuje odbornými a metodickými znalostmi</li> <li>• Dokáže získané poznatky úspěšně aplikovat</li> <li>• Je schopný cíleně řešit odborné problémy s ohledem na potřeby společnosti</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Metodika práce	Stanovení priorit Pracovní tempo Kreativita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je schopný systematicky řešit cíle/úkolů podle zadaných termínů a důležitosti</li> <li>• Pracuje rychle a naplňuje očekávání</li> <li>• Samostatně hledá a vyvíjí nové řešení a koncepty</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Flexibilita a iniciativa	Ochota přijímat změny Odvaha a samostatnost Smysl pro zodpovědnost Adaptabilita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akceptuje změny a rozvoj ve společnosti</li> <li>• Má odvahu rozhodnout a stát si za svým rozhodnutím</li> <li>• Přebírá zodpovědnost za vlastní pracovní oblast</li> <li>• Flexibilně reaguje na změny a má schopnost přizpůsobit se situaci/prostředí</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Komunikační dovednosti	Lojalita k zaměstnavateli Týmovost Zpětná vazba Práce s informacemi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udržuje aktivní kontakt se zákazníky, dodavateli, spolupracovníky a kolegy</li> <li>• Pěstuje si dobrý vztah s kolegy, je týmový, dokáže pomoci, sdílí zásadní informace (know how)</li> <li>• Je schopný podávat a přijímat zpětnou vazbu a je otevřený návrhům na zlepšení práce</li> <li>• Dokáže pracovat s důvěrnými informacemi a chrání firemní data</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Ekonomické myšlení	Hospodárnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientuje se na firemní úspěch, prosazuje zájmy firmy</li> <li>• V rámci možností se snaží hledat úsporná řešení</li> <li>• Respektuje pravidla společnosti</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Interní firemní dokumenty

Druhá část (obrázek č. 6) je věnována kompetencím nadřízeného zaměstnance, která je zaměřena hlavně na způsob a schopnost vedení pracovníků, zda je vedoucí pracovník soustředěn na dosahování cílů firmy a zlepšování pracovního prostředí. Dalším důležitým hodnotícím bodem je, zda je vedoucí schopen být vzorem pro své podřízené zaměstnance a podporou pro jejich seberozvoj.

Obrázek 6 Roční hodnocení zaměstnance II.

Kompetence nadřízeného zaměstnance

Řízení orientované na úspěch	Řízení orientované na cíl, výsledek, vůle dosáhnout úspěch, vůle tvořit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soustředí se na úspěch společnosti a přemýšlí v souvislostech</li> <li>• Vydává nařízení a stanovuje realistické cíle</li> <li>• Nastavuje aktivity k dosažení cílů společnosti</li> <li>• Zlepšuje pracovní prostředí v rámci své zodpovědnosti</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Hodnotově orientované řízení	Komunikace s úctou k druhému Schopnost řešit konflikty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikuje s respektem a přiměřeně k dané situaci</li> <li>• Má pozitivní přístup a vyhýbá se unáhleným závěrům</li> <li>• Se spolupracovníky a kolegy vede aktivní dialog</li> <li>• Sdílí informace napříč odděleními</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Vedení spolupracovníků	Rozvoj podřízených	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podporuje a pomáhá při rozvoji vlastních spolupracovníků</li> <li>• Odpovídá na otázky a předává zkušenosti a hodnoty</li> <li>• Cíleně přenáší zodpovědnost a umožňuje spolupracovníkům podílet se na rozhodnutích</li> <li>• Dodává spolupracovníkům odvahu k samostatnosti a vlastní zodpovědnosti</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Vedení vlastním příkladem	Být pro ostatní vzorem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikuje jasně</li> <li>• Motivuje ostatní svým vlastním příkladným chováním</li> <li>• Otevřeně dokáže přiznat chyby a nemá problém přehodnotit svá rozhodnutí</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Otevřená firemní kultura	Schopnost spolupracovat Upřímnost Otevřenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podporuje spolupráci a tok informací všemi potřebnými směry</li> <li>• Je otevřený a jedná podle nastavených zásad a hodnot</li> <li>• Váží si a podporuje otevřenost a upřímnost svých spolupracovníků</li> <li>• Dokáže své kroky podložit argumenty a obhájit si vlastní stanovisko /názor</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Interní firemní dokumenty

Poslední část hodnocení je otevřená k vlastním názorům a poznatkům jak zaměstnance, tak vedoucího pracovníka. Zde také vedoucí nastavuje a vypisuje pracovní cíle pro nadcházející rok. Takto nově postavený formulář je vytvořen stejně tak i pro výrobní pozice.

Předešlé formuláře byli zaměřeny velice stroze pouze na dodržování zásad BOZP, udržování pořádku na pracovišti, plnění docházky apod. Oproti tomu nový formulář je nastaven hlavně

na zjišťování soft skills všech zaměstnanců. Formulář ještě nebyl testován, o výsledku mě firma bude informovat v dalším kalendářním roce.

#### 4. Využívání ICT při vzdělávání

Nejdůležitějším a hlavním problémem firmy je nevyužívání jakékoliv **informační technologie** pro vzdělávání zaměstnanců. Jednou z možností je **e-learning**. Pod pojmem e-learning si většina lidí představí pouze prezentace s obrovským množstvím textu, a ještě k tomu nezáživné téma, které jedince ani nezajímá. Zounek a Sudický (2012, s. 8) vidí e-learning jako systém, který je komplexní, ale také velmi složitý. Součástí tohoto systému jsou lidé, kteří se vzdělávají pomocí počítačových sítí. Přes tyto sítě se nejen učí, ale také komunikují píší a navzájem si pomáhají. Proto lze říci, že v dnešní době se nejedná pouze o prezentace, které někdo připraví a jiný si je z donucení přečte. E-learning lze pojmut i jako platformu, ve které je možné realizovat hry, videohovory s kolegy, společné chaty, ale také různé kvízy a soutěže. Je tedy možné brát tuto možnost jako motivaci pro zaměstnance k hodnotně strávenému času, ve kterém se budou také bavit, a ne pouze nutit k jakémusi vzdělávání. E-learning je realizován pomocí LMS systémů neboli Learning Management Systems, v českém překladu jde o systém pro řízení vzdělávání. Díky tomuto softwaru je možné distribuovat e-kurzy, organizovat a řídit výuku a kompetence jednotlivců. Jednotlivé LMS systému, které jsou dodávány od několika výrobců se mohou lišit hned v několika věcech, např. funkčnosti, možnosti řízení a možnosti evidence. V dnešní době fungují hlavně tzv. LMS cloudové, což znamená, že jsou dostupné kdykoliv, kdekoliv a ze všech možných zařízení. Záleží na firmě, jakou formu cloudového prostoru si zvolí, nebo pronajme. (Veteška, 2016, s. 209)

Nyní už firma vidí tuto možnost jako důležitou, a tak poptává možné e-learningové kurzy u nejmenované společnosti nabízející velké množství kurzů, které je možné si upravit a nastavit dle svých potřeb. Kurzy jsou v podobě audio, či video. Vzhledem k tomu, že má firma pouze 150 zaměstnanců, je nabídka kurzů dražší. Tudiž musí být zvaženo a rozhodnuto o nutnosti a prioritách jednotlivých kurzů. Byla navržena jedna firma, která poskytuje nepřeborné množství kurzů ze všech oblastí vzdělávání. V nabídce jsou některé kurzy zdarma, které ale nejsou směřované tam, kam by s firma přála. Proto byla odeslána poptávka po vytvoření cenové nabídky od této společnosti. Firma nabízející kurzy poslala cenovou

nabídku, a to při uzavření kontraktu na jeden rok. Během roku jsou k dispozici všechny kurzy, které firma nabízí. Cena licencí se odvíjí od počtu zaměstnanců. Pokud by zaměstnanec dal výpověď, je možné tuto licenci převést na zaměstnance nového. Je tak možné poskytnout zaměstnancům tento benefit, jako možné vzdělávání v jakémkoliv oboru, o který se zrovna budou zajímat. Jelikož bude možné si kurzy spustit i na mobilních zařízeních, jedná se tak o metodu mlearning, která představuje vzdělávání právě přes mobilní telefon. Bude tedy spojena metoda e-learning s metodou m-learning. Při online vzdělávání nastává velice zásadní problém. Jako první je otázka, jak ovlivním, aby se zaměstnanci soustředili i na svou práci, a nejen na kurzy, které jim budou poskytnuty. Na stranu druhou, je zase důležité, aby vůbec nějaké kurzy plnily. Při poptávaných kurzech u nejmenované společnosti je vystaven každému zaměstnanci identifikační kód, ke kterému mohou být přiděleny jakékoliv kurzy. U kurzů, které budou zadány, je možné nastavit časové rozmezí, od kdy do kdy musí být kurz splněn. Stanovený manažer, který bude správcem celého rozhraní kurzů, je zodpovědný za nastavení a přiřazování jednotlivých kurzů ke každému zaměstnanci zvlášť. Je také možné nastavit soubor kurzů pro jednotlivá oddělení firmy. Manažer neboli provozovatel, vidí statistiky, co jednotliví zaměstnanci studovali, kdo je aktivní, kolik hodin kdo studoval, kdo dosahuje nejlepších výsledků. Dále také získává informace o tom, jaký kurz je u zaměstnanců nejoblíbenější a jaký naopak takový úspěch nemá.

## **Závěr**

V teoretické části byly shrnuty všechny potřebné informace z oblasti firemního vzdělávání a s tím spojené pojmy jako vzdělávání zaměstnanců, fáze firemního vzdělávání a trendy ve firemním vzdělávání. Dále také strategický přístup k firemnímu vzdělávání, koncepty strategického řízení. Zvláštní pozornost byla věnována představení kompetenčního přístupu k firemnímu vzdělávání, který byl pro celou práci klíčovým. Na konci teoretické části byl představen kompetenční model a pravidla pro jeho tvorbu.

Na začátku praktické části byl stanoven výzkumný problém a cíl, dále také hlavní výzkumná otázka a dílčí výzkumné otázky. Dále byl popsán harmonogram výzkumu a popis sběru dat, tedy zvolené metody pro dosažení cíle. Cílem této práce bylo analyzovat a popsat vzdělávací strategii zkoumané společnosti, identifikovat problematické oblasti a navrhnout možná zlepšení. Jako metoda sběru dat byla vybrána obsahová analýza firemních interních dokumentů, které byly autorovi k dispozici po celou dobu zpracovávání práce. Další metodou sběru dat byl strukturovaný rozhovor s HR manažerem. Další částí praktické části byl popis vybrané organizace, její základní cíle a organizační struktura. Největší pozornost byla věnována popisu stávajícího vzdělávacího systému. Byla popsána nynější vzdělávací strategie firmy a spokojenost s ní z pohledu HR manažera. V další části bylo stručně identifikováno financování zvolené organizace a jak se k této oblasti staví jednatel. Zmíněny byly také novinky v oblasti vzdělávání a plánované změny v oblasti vzdělávání stávajících i nově příchozích zaměstnanců. Další důležitou částí byla analýza problematických oblastí firemního vzdělávání, kde byly identifikovány části vzdělávací strategie, které vidí HR manažer jako nedostatečné a určené k renovaci. Na konci práce byla navržena možná zlepšení, která budou zapracována do firemního vzdělávání a vzdělávacího plánu.

Po diskusi s HR manažerem by firma měla tyto návrhy zaimplementovat do vzdělávací strategie v následujícím roce. Nyní je firma ve fázi zasazení změn do vzdělávacího plánu.

## Seznam použitých informačních zdrojů

### Bibliografické zdroje

BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIIOVÁ, 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.

BAUER, Miroslav, 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

OCHRANA, František, 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4200-0.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 8020009507.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

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

TŮMA, František. Zounek, J., & Sudický, P. (2012). *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. (recenze). 2013. 5 s. ISSN 1211-4669.

URBAN, Jan, 2018. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-20-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-98-3.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 8024736519.

### **Elektronické**

*Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání* [online], 2020. 4. Praha: PhDr. Tomáš Langer [cit. 2022-01-04]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: [www.firemnivzdelavani.eu](http://www.firemnivzdelavani.eu)

*Elektronický dvouměsíčník Firemní vzdělávání* [online], 2021. 5. Praha: PhDr. Tomáš Langer [cit. 2022-01-04]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: [www.firemnivzdelavani.eu](http://www.firemnivzdelavani.eu)

FOLKOVÁ, Jana. *Model 70:20:10 a jeho využití v time managementu* [online]. 27. 02. 2019 [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: [www.medium.com](http://www.medium.com)

HANDL, Jan. *Nejen kvůli restrikcím: Proč lidé během covidu tak často dávali výpovědi* [online]. 02. 01. 2022 [cit. 15.04.2022]. Dostupné z: [www.flowee.cz](http://www.flowee.cz)

*Interest in online education grows in the EU* [online]. 24. 01. 2022. [cit. 15.04.2022]. Dostupné z: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

KADEŘÁBKOVÁ, Markéta. *Metody vzdělávání zaměstnanců: Vite, jaké lze použít* [online]. 14.12.2020 [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: [www.orangeacademy.cz](http://www.orangeacademy.cz)

KLÍMA, Eduard. *Vlna Ukrajinců hledající práci teprve přijde, podvodníci ale už čekají* [online]. 22. 03. 2022. [cit. 15.04.2022]. Dostupné z: [www.seznamzpravy.cz](http://www.seznamzpravy.cz)

*70:20:10 Institute: Creating Value - Based L&D* [online]. London [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: [www.702010institute.com](http://www.702010institute.com)

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Složky rozvoje lidských vztahů .....	10
Obrázek 2 Úrovně strategie .....	24
Obrázek 3 Pojetí kvalifikací založených na kompetencích .....	37
Obrázek 4 Přeměna klíčových kvalifikací na kompetence.....	37
Obrázek 5 Roční hodnocení zaměstnance I.....	62
Obrázek 6 Roční hodnocení zaměstnance II. ....	63

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Techniky zjišťování potřeb podniku .....	15
--	----