

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

**Bakalářské kombinované studium
2005 - 2009**

Veronika Koníčková

**System vzdělávání pracovníků v organizaci
An Educational System of Employees in an Organization**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce : PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

10.4.2009, Veronika Koníčková

OBSAH

Resumé.....	5
Summary	5
0 Úvod.....	7
1 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků	10
1.1 Cíle systému vzdělávání pracovníků	13
1.2 Přínos systému vzdělávání pracovníků	14
1.3 Význam podnikového vzdělávání pro konkurenceschopnost podniku.....	15
1.4 Legislativní úprava podnikového vzdělávání.....	17
2 Vzdělávací proces.....	20
2.1 Analýza vzdělávacích potřeb.....	21
2.2 Plánování vzdělávání	23
2.3 Realizace vzdělávacích procesů	25
2.3.1 Motivace účastníků vzdělávacího procesu.....	26
2.4 Vyhodnocování vzdělávání	27
2.4.1 Kritéria vyhodnocování.....	28
2.4.2 Kirpatrickův čtyř úroňový model hodnocení efektivity procesu vzdělávání.....	30
3 Realizace podnikového vzdělávání.....	33
3.1 Formy podnikového vzdělávání	33
3.2 Metody podnikového vzdělávání.....	34
3.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti	34
3.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	36

3.3 Cílové skupiny podnikového vzdělávání	39
4 Vzdělávání podle kompetencí	41
4.1 Vymezení pojmu	41
4.2 Přístup ke vzdělávání na základě kompetencí	42
4.3 Kompetenční model	44
4.3.1 Kompetenční model v praxi	45
4.4 Development centra	48
5 Řízení a rozvoj Talentů	50
5.1 Talent management	50
5.2. Rozvoj Talentů	53
6 Závěr	56
7 Soupis bibliografických citací	58
8 Bibliografie	61

Resumé

Práce s názvem Systém vzdělávání pracovníků v organizaci se skládá z pěti kapitol: Systém vzdělávání pracovníků, Vzdělávací proces, Realizace podnikového vzdělávání, Vzdělávání podle kompetencí a Řízení a rozvoj Talentů. Cílem této bakalářské práce je popsat v teoretické části základní poznatky a vystihnout některé současné vlivy v oblasti podnikového vzdělávání. V uvedených kapitolách jsou charakterizovány jednotlivé procesy podnikového vzdělávání od identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb až po jeho realizaci a vyhodnocování. Podrobněji jsou zde rozebrány jednotlivé metody, které se používají při vzdělávání zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je třeba vidět v souvislosti s cíli společnosti, je v práci popsán přístup založený na Vzdělávání podle kompetencí. Na základě identifikovaného kompetenčního profilu na úrovni organizace, oddělení, pracovní skupiny a jedince je pak vytvořen rozvojový program s významným podílem vzdělávacích aktivit. V poslední kapitole se práce zabývá tématem Talent managementu a rozvojem této specifické populace v organizaci.

Summary

This thesis, titled System for Education of Workers in an Organization, consists of five chapters: System for Education of Workers, Educational Process, Implementation of Business Education, Education according to Competence and Management and Development of Talent. The aim of the theoretical part is to describe the basic theories and to capture some of the current impacts on business education. In these chapters individual business processes of education are characterised, from the identification and

analysis of training needs to their implementation and evaluation. Various methods that are used in the training of staff are addressed in more detail. Given the fact that training and staff development should be seen in the context of the objectives of the company, it's very important to define an approach based on education according to competencies. On the basis of an identified competence profile at the organization level, departments, working groups and individuals all have created their own development programs with a significant proportion of educational activities. In the last chapter is concerned with Talent management and the development of this specific section of the organization

Klíčová slova

vzdělávání dospělých, podnikové vzdělávání, vzdělávací proces, kompetence, kompetenční model, talent management

Key words

Adults Education, Corporate Learning, Educational process, Competency, Competency Model, Talent management

0 Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila „Systém vzdělávání pracovníků v organizaci“. K tomuto tématu mě inspirovala praktická zkušenost z konkrétní organizace a také fakt, že toto téma, ač stále velmi aktuální, není komplexně zpracované. V dnešní rychle se měnící a vyvíjející době již neplatí, že proces vzdělávání probíhá pouze při studiu na školách. Naopak, ten kdo chce uspět a být konkurenceschopný musí do vzdělání investovat a v zásadě se vzdělávat neustále. Pojmem vzdělávání tedy rozumíme celoživotní proces.

Cílem mé práce je komplexní pojetí tématu Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřením na nové vlivy a postupy v této velmi důležité personální oblasti.

A jaké jsou možnosti a výzvy pro firemní vzdělávání současnosti? Firemní vzdělávání postupně opouští nahodilé způsoby práce. Usiluje o to, aby vědomosti, dovednosti, osobní vlastnosti a žádoucí způsoby chování zaměstnanců, optimálním způsobem refletovaly a naplňovaly firemní vizi a aby jí umožňovaly i další rozvoj k strategickým firemním cílům. Některé prvky pracovního výkonu byly shledány jako přenositelné. Výhoda tkví v tom, že když jedinec prošel programem k zvládnutí určité kompetence, je předpoklad, že tuto dovednost má na měřitelné úrovni zvládnutou a lze ji v případě potřeby dále rozvíjet či uplatnit na jiné pozici. Dalším novým prvkem pro efektivní vzdělávání je nižší plošnost a vyšší specializace ve firemních vzdělávacích programech. Dlouholetí pracovníci jsou tak proškoleni v nejpotřebnějších oblastech nutných pro pracovní výkon, je tedy důležité spíše prohloubení či rozšíření jejich kompetencí. Manažeři i pracovníci v oblasti lidských zdrojů si stále častěji uvědomují, že rozvoj

kompetencí zaměstnanců spočívá nejen v tréninku dovedností, ale zejména v rozvíjení jejich potenciálu a posouvání osobnostních limitů.

Cílem první kapitoly je vymezit základní pojmy spojené s vzděláváním zaměstnanců, také objasnit význam a přínos systému vzdělávání pro organizaci.

V druhé kapitole se zabývám fázemi vzdělávacího procesu. Obsah vzdělávacího procesu se skládá z identifikace vzdělávacích potřeb podniku, plánování vzdělávání - tedy určení obsahu vzdělávacích programů, realizace a vyhodnocení efektivnosti celého procesu.

V následující, třetí kapitole se věnuji samotné realizaci s důrazem na formy a metody podnikového vzdělávání. Je třeba zdůraznit, že výčet metod není vyčerpávající, avšak reflektuje trendy výuky ve firmách.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na přístup založený na vzdělávání podle kompetencí, kompetenční modely a metodu development centra. Dle mého názoru je problematika kompetencí velmi aktuálním tématem, která tvoří základ mnoha personálních činností. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezer a možností. Stejně tak je můžeme použít při vyhodnocování efektivnosti rozvoje.

Závěrečná kapitola se dotýká v současnosti tolik diskutovaného Talent managementu a rozvoje Talentů. Vymezuji různá pojetí definice Talentů, možné formy jejich rozvoje a uvádím konkrétní příklad Talent management z jedné z nejvýznamnějších finančních institucí u nás.

V textu odkazuji na praktický příklad ve společnosti Komerční banka. Jejím zástupcům z řad Lidských zdrojů tímto děkuji za poskytnuté materiály.

Chtěla bych také poděkovat vedoucí mé bakalářské práce za cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala.

1 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ

Vzdělávání zaměstnanců, jejich další individuální rozvoj a celkový organizační rozvoj jsou považovány za vzájemně provázané procesy, které sledují cíl v podobě větší efektivity organizace. Mají-li však být účinné, nemohou být ponechány spontánnosti či náhodě, ale musí být systematicky naplánovanými činnostmi.

Velmi výstižné rozšíření předcházející teze můžeme sledovat u Mužíka (2008, s. 37), který v této souvislosti dodává: „Procesy vzdělávání a učení nebývají samoúčelné. V podnikové sféře sledují naplnění cílů a strategie podniku. Vytváří důležité předpoklady pro klíčové kvalifikace a kompetence pracovníků i manažerů podniku a tím i pro jeho prosperitu. Nejsou konečným cílem (produktem), ale procesem umožňujícím celoživotní vzdělávání v podniku sledujícím posílení konkurenční schopnosti lidí i podniku jako celku.“ Podnikové vzdělávání je zaměřeno na rozvíjení profesního potenciálu a schopností všech kategorií pracovníků. Vytváří předpoklady pro osvojení nových znalostí, formování dovedností a vznik nových pracovních návyků. Znalosti dávají odpověď na otázku, co dělat, a dají se naučit. Dovednosti odpovídají na otázku jak to dělat a lze je natrénovat. Návyky lze vytvořit propojením znalostí a dovedností a opakováním profesních činností a pracovních postupů (Mužík, 2008, s. 86).

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- Orientace - jejím cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě.
- Prohlubování kvalifikace (doškolení) - přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst.
- Rekvalifikace (přeškolení) - získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě.
- Profesní rehabilitace - jejím cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání (Dvořáková, 2007, s. 286 - 287).

Rozvoj zaměstnanců je vedle vzdělávání dalším prostředkem směřujícím k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím získávání nových znalostí, dovedností a schopností. (Dvořáková, 2007, s. 287).

Pro příklad dalšího možného pojetí uvedu definici pojmu vzdělávání: Armstrong (2007, s. 461) vzdělávání charakterizuje jako proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Wiliamsovy (1998) definice „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Honey a Mumford (1996) vysvětlili, že „ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)“.

Nastínění a vysvětlení **pojmu školení a trénink** považují pro tuto práci také velmi důležité. Podle Milkoviche a Boudroeaua (1993, s. 484) je „školení systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou a požadavky na ně kladenými.“ Jednodušeji a pro mě výstižněji to však definuje Kaňáková (2003, s. 44), která při rozdělení pojmů školení a rozvoj zaměstnanců uvádí, že „školení se týká získání znalostí a dovedností vzhledem k současnému pracovnímu místu“, zatímco „rozvoj se týká získání souboru znalostí a dovedností, které mají význam z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální kariéry a cílů organizace.“

Trénink, jinak také výcvik, je podle Palána (1997, s. 124) „způsob vzdělávání, umožňující osvojení dovedností (intelektových, motorických, senzomotorických) až do úrovně žádoucích návyků a adekvátních postojů. Jde tedy o praktickou přípravu, výcvik ke schopnosti zvládnout určitou pracovní roli (pracovní činnost).“

V současné době se velmi často s výkonem profese či obecněji s pracovní činností pojí termín **kompetence**. Pojem kompetencí vnesl do manažerské praxe R. Boyatzis v práci „Kompetentní manažer“. Kompetenci je možno zjednodušeně chápat jako schopnost určitým způsobem se chovat. Hovoříme - li o kompetenci pracovníka, je třeba si uvědomit, že jde o přístup, o chování vedoucí k očekávanému výsledku. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.

Definice kompetencí se objevuje celá řada. Níže uvádím vymezení Hroníka (2007, s. 62): „Pod pojmem kompetence rozumíme směřování k formulaci standardů práce. V nich jsou formulovány kvalifikační předpoklady, bez

nichž je výkon práce v dané funkci nestandardní.“ Tyto standardy obvykle nabývají dvojí míry: minimální a optimální, přičemž důraz je kladen na jasnou definici minimální úrovně. Někdy jsou také označovány jako minimální kvalifikační požadavky.

1.1 Cíle systému vzdělávání pracovníků

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.

Účelem vzdělávání pracovníků je dosažení podnikových cílů. Tyto cíle by neměly být abstraktní, ale specifické. Proto musíme v samotném vzdělávání pracovníků uvažovat konkrétní cíle. Podle Armstronga (2007, s. 491) jimi jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tak aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

V této souvislosti Tureckiová (2004, s. 92) uvádí, že základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání není, nebo by neměl být pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových

znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení / cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti.

Dobře propracovaný systém vzdělávání má pro organizaci **strategický význam**. Je záležitostí dlouhodobého pohledu na potřeby organizace. Při jeho účinném uplatňování dochází ke zdokonalování procesů v organizaci, k efektivnosti práce zaměstnanců a tím k efektivitě celé organizace. Vzdělávání také přispívá ke vzniku a upevnění žádoucí organizační kultury, která pak zase zpětně ovlivňuje obsah a míru vzdělávání v organizaci. Vzdělávání a rozvoj by měly být také integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu, které vyžaduje, aby manažeři pravidelně u svých podřízených zkoumali výkon z hlediska dohodnutých cílů a odhalovali další potřeby ve vzdělávání.

1.2 Přínos systému vzdělávání pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců neoddělitelně souvisí s cíli stanovenými při vzdělávání zaměstnanců. Jednoznačným přínosem vzdělávání na pracovišti je zhodnocení lidí, které organizace zaměstnává. Vzdělání znamená investici, která se navrátí dosažením lepších výkonů zaměstnanců. Celkový objem přínosů se nedá vyčíslit, neboť na výsledky má vliv mnoho proměnných. Na druhé straně je míra přínosnosti vzdělávacích aktivit na produktivitu jasně prokazatelná. Jedná se o lepší využití zaměstnanců a zařízení, zlepšení pracovního výkonu, snížení fluktuace zaměstnanců, lepší atmosféru v podniku, a co je velmi důležité, vyšší spokojenost zákazníků.

Tureckiová (2004, s. 91) uvádí, že dochází-li k rozvoji zaměstnanců, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči podniku, zároveň tím dochází k:

- k růstu výkonnosti jednotlivce → týmu → organizace, a tím zvyšování zisků;
- ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům;
- k celkovému zlepšení image organizace (pověst dobrého zaměstnavatele a spolehlivého obchodního partnera);
- ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců a jejich dalšímu kariérovému rozvoji.

1.3 Význam podnikového vzdělávání pro konkurenceschopnost podniku

Globalizace ekonomiky i technického a technologického rozvoje znamenají rychlé rozšiřování a transfer technologií ze všech a do všech zemí, globalizuje se i trh práce. Současnost charakterizují neustálé kvalifikační změny. To vše vyžaduje nové dovednosti a znalosti, porozumění novým pojmům, nové postoje a hodnoty, schopnost dobré orientace či permanentní přizpůsobivost kvalifikace.

Konkurenční schopnost firmy můžeme dle Mužíka (2008, s. 67) charakterizovat tak, že firma si na cílových trzích vytvoří a propaguje rozdíly mezi svou nabídkou zboží a služeb a nabídkou konkurentů. Jinými slovy konkurenceschopnost firmy je její schopnost prosadit se na trzích a udržet si komparativní výhody nad svými konkurenty.

Některé charakteristiky současné konkurence uvádí Palán (Současné trendy ve vzdělávání dospělých, 2006, s. 4-5):

- konkurence firem se mimořádně zостřila, snižují se náklady na výrobu, roste počet spojení firem, zvyšuje se role firemního i národního výzkumu – výzkum se internacionalizuje,
- nadnárodní firmy jsou dominujícími světovými hráči a pohybují se za lidskými zdroji nebývale pružně a snadno,
- informační a komunikační technologie integrují světové operace firem i jejich strategické funkce, globální sítě jsou realitou, mění se nejen organizace výroby, logistika a prodej, ale také výzkum a vývoj
- výrazněji se projevuje zaostávání znalostí a dovedností dospělých generací,
- objevila se nová mohutná produkční teritoria – př. Čína, Indie,
- úpadek další výroby a služeb pod vlivem levnější konkurence,
- totální převládnutí angličtiny jako pracovního jazyka,
- zesílení mezinárodní migrace vzdělaných a talentovaných,
- synergické efekty programů evropské soudržnosti.

Není pochyb o tom, že rozhodujícím zdrojem ekonomického rozvoje a konkurenceschopnosti se stal lidská kapitál, tedy znalosti, schopnosti, dovednosti lidí a jejich motivace k výkonu. To dokládá i Mužík (2008, s. 67), který tvrdí: „Lidský kapitál, jestliže ho chápeme jako vlastnictví vědomostí, dovedností, zkušeností, technologií či vztahů k zákazníkům, dává podnikům konkurenční výhodu na trhu.“

Z výše uvedeného vyplývá, že pro zaměstnavatele jsou investice do vzdělávání a rozvoje lidí jedním z možných nástrojů získávání a udržování si lidského kapitálu a zároveň do zvyšování návratnosti těchto investic. Očekává se, že tato návratnost se projeví v podobě zlepšení výkonu,

produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což by mělo pramenit z kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.

Zlepšení výkonu se dosahuje obvykle nikoli pouze aplikací strategického přístupu ke vzdělávání a učení, ale v kombinaci s dalšími strategickými nástroji řízení lidských zdrojů, jakými jsou řízení pracovního výkonu, včetně hodnocení pracovníků, a řízení a rozvoj lidských zdrojů podle kompetencí. Cílem nemá být jen zajištění konkurenceschopnosti firmy, ale také rozvoj tzv. kompetencí zaměstnatelnosti (typ klíčových kompetencí), tj. takových znalostí, dovedností a motivů, jež zaměstnancům pomohou rozvinout jejich potenciál a udržet se na trhu práce i v případě změny zaměstnavatele, tedy obecněji při změnách v profesní dráze.

1.4 Legislativní úprava podnikového vzdělávání

Odborným rozvojem zaměstnanců se zabývá Zákoník práce v rámci části desáté, hlava II. Odborným rozvojem zaměstnanců se dle paragrafu 227 rozumí zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

Zaškolení a zaučení obsažené v paragrafu 228, uvádí, že zaměstnavatel je povinen zaškolit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace nebo zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce.

Odbornou praxi absolventů škol specifikuje paragraf 229 takto: Absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol, jejichž odborná praxe je nižší než 2 roky zaměstnavatel zabezpečuje přiměřenou odbornou praxi, která vede k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce.

Prohlubování kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svou kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel může nařídít zaměstnanci účast na školení či jiném typu studia. Zaměstnanci náleží mzda za účast na školeních vedoucích k prohlubování kvalifikace. Náklady na školení hradí zaměstnavatel. V případě, že zaměstnanec požaduje finančně náročnější formu školení, může se na hrazení tohoto školení podílet.

Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda dle paragrafu 231 až 235. Zvyšování kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, získání či rozšíření kvalifikace. Zvyšování kvalifikace je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže je v souladu s potřebami zaměstnavatele. Při zvyšování kvalifikace přísluší zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel může zastavit poskytování pracovních úlev pro zaměstnance jestliže:

- a) zaměstnanec se stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon, práce, pro kterou si zvyšuje kvalifikaci,
- b) zaměstnanec bez zavinění zaměstnavatele po delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti při zvyšování kvalifikace.

Kvalifikační dohoda dle paragrafu 234 v souvislosti se zvyšováním kvalifikace uvádí, že povinností zaměstnavatele je umožnit zvyšování kvalifikace zaměstnanci a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu - nejdéle však po dobu pěti let nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace zaměstnance, v případě, že skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Kvalifikační

dohoda může být uzavřena i při prohlubování kvalifikace, jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 75 000 Kč. V takovémto případě nemůže zaměstnavatel zaměstnanci prohloubení kvalifikace uložit. Kvalifikační dohoda musí obsahovat:

- a) druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení,
- b) dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,
- c) druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání. Tato dohoda musí být uzavřena písemně (Zákoník práce, 2008, s. 53-54).

2 VZDĚLÁVACÍ PROCES

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Formování žádoucí kvalifikace pracovní síly organizace by mělo vycházet z písemně formulované strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ne vždy se však zaměstnavatelé rozhodnou jít cestou svého systému vzdělávání a rozvoje. Podle jejich postoje ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců rozeznáváme tři základní přístupy k vytváření a uplatňování politiky a strategie vzdělávání:

- Organizace bez strategie. Vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi strategické priority těchto organizací, vzděláváním se buď nezabývají vůbec, nebo jen zcela ojediněle a omezují se na pouhé dodržování obligatorních povinností vyplývajících z pracovněprávních předpisů.
- Nesystematická koncepce interního vzdělávání. Aktivity spojené se vzděláváním v těchto organizacích vznikají náhodně a zaměřují se na pokrytí momentální potřeby vzdělávání. Chybí však hlubší návaznost na jiné personální aktivity a o efektivitě investic vynaložených na vzdělávání se lze jen dohadovat.
- Systematické vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou považovány za jedny z nosných aktivit personální práce a je jim věnována trvalá pozornost. Je charakteristickým rysem znakem řízení lidských zdrojů a díky neustálému systematickému hledání optimálních variant vzdělávání přináší organizaci řadu dalších výhod, které převažují nad několika málo nedostatky.

Přednosti systematického podnikového vzdělávání jsou následující:

- přispívá ke zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu podstatně více než jiné způsoby vzdělávání,
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti zaměstnanců,
- průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce,
- zlepšuje mezilidské vztahy.

Mezi nedostatky systematického přístupu k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců bychom mohli řadit:

- náklady na zaměstnávání jsou vyšší,
- zvyšuje riziko toho, že zaměstnanec, který díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli.

2.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb je základní fází celého vzdělávacího cyklu a vůbec systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Někdy se předpokládá, že analýza potřeb vzdělávání se musí soustředit pouze na definování rozdílu mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Armstrong (2007, s. 503) však poukazuje na omezenost tohoto tzv. „modelu deficitu“ a dodává: „Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje - přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.“

Určení potřeby vzdělávání může vycházet z celé řady oblastí, v zásadě je však můžeme zjišťovat ve třech úrovních analýzy - firma, tým, jednotlivec.

V první řadě jsou to informace o firmě jako celku. Můžeme zde řadit především strategické analýzy, záměry a cíle. Nejvíce využívaná je analýza SWOT – tedy analýza „silných“ stránek firmy, „slabých“ stránek firmy, „příležitostí“ a „hrozeb“, které přináší aktuálně vnější prostředí. Každý cíl, ať už pro jednotlivce či pracovní týmy, vyvolává otázku, zda mají zaměstnanci všechny potřebné znalosti a dovednosti, aby bylo cíle dosaženo.

Údaje týkající se celé organizace mohou obsahovat: údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje, atd.). Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, absenci (Koubek, 2007, s. 262).

Dalším důležitým zdrojem informací je mapování procesů a na ně navazující analýzy pracovních míst, od prostých popisů pracovních míst, popisů práce až po mnohem sofistikovanější kompetenční modely, matice kompetencí, matice způsobilostí. Koubek (2007, s. 262) doplňuje také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.

Třetím důležitým okruhem informací jsou informace o každém jednotlivci. Jsou to jejich kvalifikační profily, výsledky zkoušek, testů, certifikací a samozřejmě máme k dispozici nejdůležitější zdroj a to je

pravidelné hodnocení zaměstnanců. Hodnocení je základním nástrojem identifikace potřeb vzdělávání každého jednotlivce.

Pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoj manažerů nebo klíčových pracovníků slouží poměrně často využívaná Development centra, výstupy z manažerských auditů nebo hodnocení 360° zpětné vazby.

Ke zjištění potřeb školení je nutno znát cíle organizace, provést analýzu práce, úkolů a úrovně znalostí, dovedností a schopností a konečně analýzu personálního obsazení. Správné cíle školení by měly být měřitelné a přesně vymezené (včetně daného termínu splnění) a měly by odrážet závěry důležité pro motivaci účastníků školení. (Milkovich, Boudreau, 1993 s. 491)

2.2 Plánování vzdělávání

Dle Kucharčíkové a Vodáka (2007, s. 81) by měl **dobry vzdělávací plán** obsahovat odpovědi na následující otázky :

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit? Vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí. Je vhodné, když je vzdělávání „šité na míru“ konkrétnímu podniku, kdy ve vzdělávání jsou zohledněna specifika podniku i jeho zvláštní požadavky.
- Jaká bude cílová skupina účastníků? Je vhodné, aby cílová skupina zúčastňujících se stejné vzdělávací aktivity byla homogenní, tedy aby její účastníci měli přibližně stejné funkční zařazení, byli na stejné úrovni ve vědomostech a schopnostech.

- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat? Existuje mnoho tradičních i moderních metod, jak indoor, tak outdoor, orientovaných na podporu aktivity i tvořivosti pracovníků.
- Která vzdělávací instituce bude zvolena? Na trhu působí velké množství vzdělávacích a poradenských institucí. Vzdělávání v podniku může tedy být realizováno různými institucemi, případně jednotlivci, například: 1. interními odborníky nebo vlastním vzdělávacím centrem, 2. externími institucemi, což mohou být veřejné nebo podnikatelské subjekty. Výběr vhodného subjektu, který bude v podniku realizovat vzdělávání, je ovlivněn předcházejícími zkušenostmi podniku se vzdělávacími organizacemi, referencemi od jiných podniků, v nichž tyto organizace už působily, atd. Ochota a schopnost „ušít vzdělávací programy na míru“, rozsah používaných moderních metod vzdělávání i možnost získat certifikát mohou též vypovídat o správnosti výběru vzdělávací instituce.
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? Zda bude vzdělávání kontinuálním procesem, bude se opakovat v pravidelných časových intervalech, nebo půjde o jednorázovou akci.
- Kde se vzdělávání uskuteční? Může být realizováno přímo v podniku nebo i mimo něj. Je-li to možné, osvědčuje se organizování vzdělávacích aktivit mimo, například v horském prostředí. Účastníci nejsou rušeni řešením operativních pracovních problémů a jsou schopni lépe se soustředit na přijímání nových podnětů. Kromě toho ve volném čase mohou relaxovat, což je velmi motivující.
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu? Zhodnocení vzdělávacího plánu je důležité z hlediska posouzení

přínosů a efektivitu vzdělávání. Mělo by být orientováno na otázku propojenosti vzdělávacího plánu se strategií podniku a strategií rozvoje lidských zdrojů, ne efektivitu tohoto propojení, na dostatečnou pružnost vzdělávacího plánu vůči změně podmínek atd.

- Jaké jsou náklady na vzdělávání? Do celkových je třeba započítat nejen přímé náklady na pracovní a studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování, na mzdy lektorů, ale i vyčíslený takto vynaložený čas pracovníků (alternativní náklady). Účinnost vzdělávání hovoří o dosahování stanovených cílů a jejich uplatnění v pracovním procesu. Efektivita vzdělávání se týká nákladů a času na předávání poznatků až do úrovně s požadovanou účinností.

2.3 Realizace vzdělávacích procesů

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétní vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Tato část vzdělávacího cyklu představuje **organizační zajištění vzdělávacích akcí**. Zařazujeme sem:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů,
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti),
- včasné informování účastníků školení,
- distribuci instrukcí ke kurzu apod.

Do této fáze patří i příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti jednotlivých zaměstnanců na vzdělávacích programech a školení. Během

samotného vzdělávacího programu je třeba jednotlivé kurzy soustavně monitorovat, aby se zajistilo, že probíhají podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu (Dvořáková, 2007, s. 294).

2.3.1 Motivace účastníků vzdělávacího procesu

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určené jsou sami jeho účastníci. **Motivace zaměstnanců k učení** a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou - li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba také přihlédnout k motivaci účastníka k učení. Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání.

Na motivaci účastníků dle Vodáka, Kucharčíkové (2007, s. 86) působí:

- Hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnosti úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou - li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou - li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.
- Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.

Ke zvýšení motivace účastníků k učení ve fázi realizace podnikového vzdělávání dále doporučují Vodák, Kucharčíková (2007, s. 87) uplatňovat některé níže uvedené zásady a opatření. Důležité je:

- Zapojit do procesu vzdělávání management a zajistit, aby se podle možností a tématu vzdělávací akce management zúčastňoval vzdělávání společně s ostatními zaměstnanci, nikoli samostatně.

- Seznámit účastníky se záměry a cíli s dostatečným časovým předstihem, v průběhu realizace vzdělávací akce zohlednit očekávání účastníků a případně zajistit úpravy programu.
- Vytvářet vědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávacího programu. Abychom účastníky získali k aktivní účasti na vzdělávacím programu, je třeba, aby si co nejdříve uvědomili, že může být pro ně osobně užitečný a směřuje k naplnění jejich potřeb, a aby získali pocit, že jsou na jeho výsledku osobně zainteresováni.
- Zajistit soulad s dosavadními zkušenostmi a přístupem. Teorii je třeba aplikovat na jejich podmínky a zkušenosti z praxe, pomáhat jim řešit jejich problémy a poté rozvíjet jejich schémata chování novými přístupy.
- Použít takové metody, které napomohou zvyšování kompetencí, posílí aktivitu a zájem účastníků a umožní, aby teoretické vědomosti byly aplikovány přímo na situace reálného života.
- Organizovat vzdělávací akce mimo podnik.
- Je důležité, aby lektoři navodili příjemnou atmosféru a pocit bezpečného prostředí vhodnou komunikací a budováním partnerského vztahu.

2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování)

s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje.

Vyhodnocení efektivity vzdělávání sleduje dva základní cíle. Za prvé plní funkci kontrolní, ověřuje, zda byl školící proces ten neefektivnější z nabízených možností pro danou vzdělávací potřebu včetně hlediska nákladů a slouží k předložení návrhů na zlepšení budoucích vstupů, tj. organizační a institucionální podpory školení. Jeho druhá stránka pak slouží k zajišťování toho, zda pod vlivem vzdělávání dochází k dlouhodobému zlepšování či trvalé pozitivní změně pracovního výkonu. V tomto případě začíná vyhodnocovací proces momentem sestavování vzdělávacího plánu (Dvořáková a kol., 2007, s. 295).

2.4.1 Kritéria vyhodnocování

Správné posouzení efektů vzdělávání v procesu vyhodnocování je ve velké míře ovlivňováno zvolenými kritérii vyhodnocování. Pro zvýšení objektivitu a přesnosti tohoto procesu je vhodné zvolit vyšší počet kritérií. Dle Vodáka, Kucharčíkové (2007, s. 119) je možné kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin:

1. Vnitřní kritéria souvisejí s obsahem vzdělávacího programu. Může to být například reakce účastníků, tj. jejich vlastní hodnocení průběhu školení.
2. Vnější kritéria se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu. Patří k nim například hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech. Měří tedy některé aspekty výkonu.

Jak poznamenali Reid a kol. (2004): „Čím více péče se bude věnovat posuzování potřeb a čím prestižnější budou cíle, tím větší bude pravděpodobnost efektivního vzdělávání“ (Armstrong, 2007, s. 510). V této souvislosti Tureckiová (2004, s. 106) zmiňuje faktory, které ovlivňují efektivitu procesu podnikového vzdělávání. K těm nejdůležitějším patří zejména:

- klíčové postavy systému podnikového vzdělávání, jejich vliv na systém a hlediska, podle nichž posuzují efektivitu celého procesu vzdělávání (objektivita vs. subjektivita hodnotitelů, jejich způsobilost k hodnocení a práce s prioritami, respektive kritérii hodnocení);
- proces identifikace vzdělávacích potřeb a výběru priorit potřeb vzdělávání, včetně vyhodnocení efektivitu výběru priorit;
- úroveň zpracování koncepce a plánů vzdělávání (vztah vzdělávacích potřeb a formulovaných vzdělávacích cílů);
- kvalita zpracování vzdělávacího projektu
- výběr typu vzdělávání a návaznosti na to
- výběr forem a metod vzdělávání (tak aby mohlo dojít k všestrannému rozvoji osobnosti pracovníků na „úrovni“ hlava → znalosti, ruka → dovednosti, i „srdce“ nebo emoce → postoje a hodnoty, to vše projevované ve změnách pracovního chování)
- výběr a diagnóza účastníků vzdělávání
- kvalita provedení vzdělávací akce a zohlednění vlivu vnějších podmínek
- kvalita, respektive připravenost (odborná, včetně didaktické, i osobnostní způsobilosti) vzdělavatelů (lektorů, trenérů, koučů);
- kvalita vyhodnocení průběhu a způsob ověřování výsledků
- monitoring (průběžné sledování) a uskutečněné změny v systému.

2.4.2 Kirkpatrickův čtyř úrovňový model hodnocení efektivity procesu vzdělávání

Jednou z možností jak měřit efektivitu vzdělávacích aktivit je model hodnocení sestavený Donaldem Kirkpatrickem. Hodnocení by mělo začínat na první úrovni, a pak, jestliže je dostatek času a finančních prostředků, by mělo postupovat všemi úrovněmi až na vrchol pyramidy. Každá výchozí úroveň slouží jako základ pro tu následující.

První úroveň – **Reakce**

Hodnocení na této úrovni měří reakce účastníků na vzdělávací program. Pokouší se zodpovědět otázky týkající se dojmu účastníků – Líbilo se jim to? Bylo to přínosné pro jejich práci? apod. Jejich reakce mají významné důsledky pro učení se ve druhé úrovni. Pozitivní reakce neznamená záruku dalšího učení se, ovšem negativní reakce ji výrazně omezuje.

Druhá úroveň – **Učení**

Hodnocení na této úrovni překračuje rovinu spokojenosti vzdělávajícího se pracovníka a pokouší se zhodnotit míru pokroku pracovníků v oblasti dovedností, znalostí a postojů. Měření na této úrovni je složitější a náročnější než na první úrovni. Metody pokrývají rozsah od formálního a informačního testování až po týmové hodnocení nebo sebehodnocení. Je-li to možné, účastníci se podrobují testování nebo hodnocení před zahájením vzdělávacího programu a po jeho ukončení, aby mohl být stanoven rozsah naučeného.

Třetí úroveň – **Přenos**

Tato úroveň zachycuje posun, který proběhl v chování pracovníka v průběhu realizace vzdělávacího programu. Hodnocení na této úrovni se pokouší zodpovědět otázku – Budou nově získané dovednosti, znalosti nebo postoje využívány v každodenním životě školeného pracovníka? Měření této úrovně je složité, neboť je obtížné předvídat, jaká změna v chování nastane. Důležité je zvážení podmínek, v nichž hodnocení probíhá, jak často a jak hodnotíme.

Čtvrtá úroveň – **Výsledky**

Úspěšným výsledkem na této úrovni bude zdokonalení kvality, snížení nákladů, zvýšení produkce, prodeje a zisku či návratnost investic. Z podnikatelského a organizačního pohledu je to hlavní smysl realizace vzdělávacího programu, přesto čtvrtá úroveň výsledků není snadno uchopitelná a finanční přínos vzdělávání je obtížné změřit.

Ve srovnání s pojetím vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu Tureckiové (2004, s. 107), je tento model rozšířen o úroveň hodnotovou, která má vliv na rozvoj podnikových cílů a na širší okolí podniku.

Aby hodnocení přinášelo dlouhodobé výsledky, měl by být uplatňován následující postup. Prvním krokem by mělo být zaslání dotazníků hned po skončení vzdělávacího programu. K upevnění již vybudovaného návyku by bylo vhodné vypracovat nabídku pokračujících kurzů v pevných časových periodách. Pracovníci by také měli dostat kontrolní test, který by ukázal skutečně nabyté znalosti a dovednosti, ale také analyzoval dosažené cíle ve vzdělávání. Další účinnou metodou je rozhovor s pracovníky, s jejich nadřízenými a se zákazníky. Tureckiová (2004, s. 107) doplňuje tento výčet o pozorování pracovníků v průběhu vzdělávací akce a vedení jejich

osobních záznamů. Dále o zpětnou vazbu skupiny, sebehodnocení nebo použití finanční metody ROI (return of investment). Můžeme říci, že jediný výsledek zpětné vazby, který má nějakou cenu, jsou zlepšené výsledky na úrovni organizace nebo organizační jednotky.

3 REALIZACE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

3.1 Formy podnikového vzdělávání

Lidé si osvojují pracovní způsobilosti při různých příležitostech. Někdy se jedná o řízené aktivity, jindy o přirozený kontinuální proces, který je součástí běžných pracovních povinností a lidského života. Dvořáková (2007, s. 296) popisuje formu vzdělávání jako: „druh procesu, při kterém dochází k tomuto předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.“

Základními formami podnikového vzdělávání jsou **prezenční** (může probíhat za použití „indoor“ nebo „outdoor“ technik), **distanční** (korespondenční forma, k níž můžeme zařadit také elektronickou podobu vzdělávání, tj. e-learning) a **kombinovaná** forma výuky a vzdělávání. (Tureckiová, 2004, s. 103).

Volba formy podnikového vzdělávání by měla korespondovat s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a v neposlední řadě také s časovými a fyzickými možnostmi jeho účastníků. Použití distanční formy je navíc limitováno na přenos poznatků, respektive na získávání znalostí. Pro vytváření a rozvíjení dovedností se doporučuje forma prezenční nebo kombinovaná, která je kombinací obou předchozích. K distanční formě patří korespondenční kurzy a e-learning, který zahrnuje jakékoliv využití informačních technologií ve výuce. Distanční vzdělávání je přizpůsobeno individuálním potřebám, zaměstnanci se vzdělávají přímo na svém pracovišti vlastním tempem a v čase, kdy je to aktuální a příhodné. E-learning pokrývá i oblasti jako je monitorování, plánování, sdílení

vědomostí či finanční management. Distanční vzdělávání je levnější než jiné typy kurzů a nabízí širokou paletu témat.

3.2 Metody podnikového vzdělávání

Pokud jde o metody vzdělávání, rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job training), které kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training) jsou tradičně zaměřeny na získání a používání odborných znalostí

3.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Společným rysem této skupiny metod jen možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, respektující jeho osobnost, a specifický přístup k osvojování si informací a dovedností. Mimořádnou roli při těchto metodách hraje i osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu.

Jednou z metod vzdělávání na pracovišti je ***instruktáž při výkonu práce***. Jedná se o nejjednodušší způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance na určitou práci. Školený se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance a postupně si osvojuje pracovní postupy při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Výhodou je rychlost a vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi oběma zaměstnanci.

Asistování je metoda, kdy je školený přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí pracovním postupům a pracovnímu jednání. S přibývajícím

časem získává větší míru autonomie až do okamžiku, než je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Hlavní výhodou je soustavnost působení školitele s důrazem na praktické vyzkoušení schopností školeného, nevýhodou pak riziko osvojení si nesprávných pracovních návyků.

Další uváděnou metodou je **rotace práce**, též tzv. střídání pracovních úkolů (cross training). U této metody rozeznáváme její dvě formy, a to horizontální rotaci práce, která představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, a vertikální rotaci práce, znamenající přemístování zaměstnance na jiný stupeň řízení. Této metody a jejích forem se nejvíce využívá během různých etap přípravy uchazečů na vedoucí funkce. Nachází opodstatnění i při vzdělávání zaměstnanců procesních týmů, ve kterých se předpokládá vzájemné zastupitelnost zaměstnanců při plnění pracovních úkolů. Hlavní výhodou rotace práce je růst flexibility pracovníka a získání schopnosti vidět problémy organizace v širších souvislostech. Nevýhodou je organizační náročnost a riziko pracovního selhání školeného při příliš častém střídání míst.

Koučink, mentoring a counselling. Jde o metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců. V případě koučinku se jedná o proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem určeného školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů. V případě druhých dvou metod si zaměstnanec vzdělavatele-mentora vybírá sám, jejich vztah je méně formální než u koučinku a obsah vzdělávání se více orientuje na rozšiřování potenciálu školeného. Counselling pak školitele a zaměstnance staví na stejnou úroveň a je vnímán spíše jako vzájemné konzultování a ovlivňování. Hlavním přínosem těchto metod je aktivní podíl školeného na procesu vzdělávání a

neustálá zpětná vazba; nedostatkem pak časová náročnost, nesoustavnost a vysoké zatížení školitele (Dvořáková, 2007, s.298 - 300).

3.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště předpokládá spíše hromadný charakter, je určeno pro více účastníků. I přesto řada následujících metod umožňuje jistou míru variability a přizpůsobení se specifické skupině vzdělávaných zaměstnanců. Průběh metod je podobný režimu institucionálního vzdělávání a často se odehrává i v podobném prostředí, tj. učebnách, školicích areálech apod.

Přednáška, popř. přednáška s diskuzí (též tzv. seminář), je zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou je rychlost předání informací, nevýhodou převažující jednosměrnost toku informací.

Demonstrování, též tzv. názorné nebo praktické vyučování, zprostředkovává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v jiných vhodných prostorech pro názorné předvádění pracovních postupů na pracovních zařízeních. Výhodou je praktičnost školení, nevýhodou pak, odlišnost podmínek od provozu.

Workshop a případové studie představují metody, které předkládají účastníkům vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která již proběhla nebo je aktuální (workshop) a kterou musí účastníci vyřešit ve stanoveném čase. Charakteristické je, že případová studie obvykle nemá jednoznačné řešení, proto účastníci musí pro

argumentaci svých závěrů použít poznatků z různých relevantních oborů. Metoda se používá především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Výhodou obou metod je přispění k rozvoji analytického myšlení a příprava k týmové spolupráci; nevýhodou pak vysoké požadavky na připravenost školitele.

Simulace je vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušená na úroveň zvládnutelnou učícími se osobami. Účastníci se řídí určitým scénářem, který po nich vyžaduje, aby během daného časového období učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Metoda je opět velmi náročná na přípravu a navíc existuje riziko, že modelová situace bude příliš odtažená od reality. Je to však metoda velmi účinná pro nácvik komunikačních schopností, zejména argumentování, a schopnosti rozhodnout.

Hraní rolí, též tzv. manažerské hry, je metoda zaměřená na procvičování praktických schopností člověka a emocionálního prožívání nacvičovaných situací. Účastníci hrají podle scénáře určitou roli, v níž poznávají různé stránky mezilidských vztahů. Scénář však mívá otevřený konec, aby měli účastníci hry možnost přicházet s vlastním způsobem řešení situace. Opět se jedná o náročnou metodu na organizaci a přípravu, učí však samostatnosti a sebeovládání.

Assessment centre je metodou široce používanou i při jiných personálních činnostech. V případě jejího použití pro vzdělávání je účastník konfrontován s reálnými situacemi nebo případovými studiemi typických pracovních úkolů, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech. Střídáním dynamiky výskytu nahodilých jevů se mění míra

stresu, se kterou se účastníci musí vypořádat, přičemž se sleduje jejich jednání i výkon. Po skončení každé dílčí fáze vzdělávacího programu konfrontuje účastník své výsledky s navrženým optimálním řešením a postupně podstupuje hodnotící rozhovory s více hodnotiteli, kteří jej sledovali. Metoda patří k jedné z neefektivnějších metod vzdělávání a odráží širokou škálu způsobilostí zaměstnance. Je však finančně nákladná.

Outdoor training (též tzv. učení se hrou nebo vzdělávacími pohybovými aktivitami) je metoda, která formou sportovní aktivity v otevřeném prostoru učí poznávat povahu manažerské práce nebo týmové práce. Při plnění zadaného úkolu si účastníci rozšiřují své manažerské způsobilosti (komunikaci, vedení lidí, koordinace více činností), zdokonalují své sociální jednání a prohlubují smyslové vnímání problémů. Je to rovněž jedna z velmi efektivních metod rozvoje. Je s ní však spojeno riziko rezistence školených a nepochopení její podstaty (Dvořáková, 2007, s. 300 - 303).

E-learning a E- development

E-learning je metodou, která ke zprostředkování vzdělávacích aktivit využívá nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě, přičemž využívá odkudkoliv a kdykoliv přístupné vzdělávací prostředí, tzv. virtuální školicí místnosti. V případě vzdělávání zaměstnanců nabízí e-learning možnost jejich rychlého a efektivního zaškolení nebo přeškolení. Rozdělení studijních materiálů do různých bloků a částí lze volbou jejich kombinace efektivně zaškolovat například nově přijaté zaměstnance na různých úrovních podnikové hierarchie. K přednostem online výuky také patří možnost volby času studia podle potřeb studujícího a podstatnou roli hraje také snížení nákladů na vzdělávání.

Hroník (2007, s.199) vymezuje pojem e-development, který je zaměřen spíše na rozvoj úzce vymezených kompetencí (např. prodejní dovednosti) a trvá obvykle déle než program e-learningu. Zatímco e-learning se uplatňuje při šíření standardizovaných znalostí a znamená osvojení si poznatků, které jsou „hotové“, osvědčené, e-development je spíše o objevování a vytváření poznatků. Hlavní přínosy e-developmentu směřují k dosažení hlavního cíle a tím je podpora transferu znalostí a dovedností do praxe.

3.3 Cílové skupiny podnikového vzdělávání

Pracovníky podniku je možno rozdělit do různých cílových skupin z hlediska jejich společných potřeb vzdělávání a učení. Lze přitom uplatit hledisko osobní i podnikové. Osobní hledisko vychází z pracovníkových potřeb dle místa jeho pracovního zařazení a plánované kariéry, včetně započtení jeho dosavadního vzdělání a praxe. Pracovník ve většině případů bude patřit do několika cílových skupin, jeho vzdělávací potřeby musí naplnit různé požadavky. Pro potřeby podnikového vzdělávání můžeme pracovníky členit např. takto:

- Nově nastupující pracovníci.
- Pracovníci v různých stadiích a situacích pracovní kariéry.
- Manažeři na různých organizačních stupních.
- Odborní pracovníci v členění dle funkčního i odborného zaměření
- Pracovníci stejné organizační jednotky.
- Dělníci v členění dle profesí a odbornosti.
- Pracovníci v pomocných a obslužných činnostech.

Příklad dělení dle cílových skupin a obsahu v podnikovém vzdělávání uvádí také Hroník (2007, s.128) a to následovně:

- **Funkční vzdělávání** – Projektant, obchodník, analytik má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem, vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – Například u projektantů někdy bývá výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti a podobně pojmenováván jako nad oborová příprava. Je rozšiřující. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým. Často má charakter zakázkového řešení.
- **Manažerské vzdělávání** – Od MBA až po dílčí aktivity jako je například nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Manažerské vzdělávání nabývá všech možných podob.
- **Jazykové vzdělávání**
- **IT školení**
- **Účelové školení** – Stress management, efektivní telefonování a podobně má povětšinou charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně. Často je uplatňuje v podobě just - in - time, často má podobu standardizovaných řešení. Řada vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v akčním plánu, má tento charakter.
- **Školení ze zákona** – Řadu vzdělávacích aktivit máme dány, vyplývají ze zákona. Má nevyběrový charakter - je pro všechny.

4 VZDĚLÁVÁNÍ PODLE KOMPETENCÍ

Rozvoj zaměstnanců je třeba vidět v souvislosti s cíli společnosti. Sladění jejich potřeb s rozvojovými cíli jednotlivců je klíčem ke konkurenceschopnosti a růstu. Dle mého názoru mohou hrát při volbě rozvojových programů podstatnou roli kompetence. Už jen pro to, že popisují chování, které je přímo pozorovatelné na pracovišti, a pomáhají tak s výběrem vhodné formy rozvoje.

4.1 Vymezení pojmu

Kompetence lze definovat jako schopnosti chování (v angličtině competency), tj. ten typ chování, který je k zapotřebí k odvádění výsledků v podobě týmové práce, komunikace, vedení lidí (leadership) a rozhodování. Schopnosti chování jsou obvykle uspořádány do soustavy schopností (Armstrong, 2007, s. 152).

Veteška, Tureckiová (2008, s. 26) poskytují další možná pojetí pojmu kompetence, tj. kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývajících odpovědností za důsledky rozhodnutí a současně jako sada zdrojů, které si jedinec osvojuje a rozvíjí v procesech vzdělávání a učení a jež mu pomáhají, aby dokázal úspěšně zvládat rozličné úkoly a životní situace. Jako nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence dále uvádějí:

- Kompetence je vždy kontextualizovaná - to znamená, že je vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace.
- Kompetence je multidimenzionální - skládá se z rozličných zdrojů (informace, znalosti, dovednosti, postoje, jiné dílčí kompetence atd.);

předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování.

- Kompetence je definovaná standardem - předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, zároveň je předem definován soubor výkonových kritérií (měřítek či standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování.
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj - kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, které jsou považovány za kontinuální a celoživotní procesy.

Zvládnutí kompetence v požadované míře (kompetentnost) je v zásadě posuzováno úspěšností chování jedince v různých životních situacích. Kompetentní je jedinec, který dokáže ve svém životě úspěšně rozvíjet a uplatňovat svůj "lidský kapitál", tj. veškeré své schopnosti, znalosti, dovednosti a případně také zkušenosti a zdroje motivace. Je proto nezbytné a žádoucí, aby lidé v procesech vzdělávání a učení dostali možnost utvářet si kompetence v různých životních situacích a při plnění rozličných úkolů (dosahování cílů či aspirací) je uměli efektivně používat. Pak je zároveň pravděpodobné, že takoví jedinci budou ochotněji přijímat odpovědnost za vlastní životní dráhu, budou se chtít a umět efektivně rozhodovat a budou pozitivně motivováni také na základě svých postojů a dalších zdrojů motivace.

4.2 Přístup ke vzdělávání na základě kompetencí

Přístup ke vzdělávání založený na osvojování a rozvoji kompetencí se začal rozvíjet počátkem 70.let 20.století v Severní Americe, nejprve v USA a brzy na to také v Kanadě, kde byl v polovině 70.let vyvinut první model vytváření kurikula, tzv. DACUM model (Developing a Curriculum), který

je stále využíván při tvorbě vzdělávacích programů zejména v dalším profesním, respektive podnikovém vzdělávání (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 36).

Vzdělávání podle kompetencí je přístupem, jímž je vzdělávání a učení organizováno spíše podle toho, jak jaké kompetence mají být rozvinuty u učících se jedinců, než podle toho, co je obsahem konkrétního předmětu nebo souboru podobných předmětů. Bond a Garrick (2002, s. 180) potvrzují: „Atraktivitu tomuto přístupu dodává právě ten fakt, že je jasně srozumitelný v kritériích, požadavcích a standardech, které jsou pracovníkovi demonstrovány. Poskytuje tak vzdělávací rámec a cestu, která propojuje znalostní teorii „vědění co“ s konkrétními praktickými dovednostmi, „vědění jak“. Rolí vzdělavatele není předávat informace nebo hotové znalosti, ale mnohem spíše nedirektivním způsobem optimalizovat a facilitovat proces získávání a rozvoje kompetencí.

Cílem vzdělávání na základě kompetencí je, aby učící se jedinec byl schopen efektivně zvládat situace a úkoly, které bude aktuálně či ve vzdálenější budoucnosti řešit, a aby se postupně stával autonomnějším při dosahování různých osobních i společenských cílů. V dalším profesním vzdělávání (včetně vzdělávání podnikového) se stanovování cílů vzdělávání obvykle týká takových situací a úkolů, jejichž kompetentní zvládnutí je očekáváno v pracovním výkonu. Hovoří se pak o profesní kompetenci, která zahrnuje jak složky umožňující dosahování očekávaných výsledků práce (obvykle „technické“ či funkční znalosti a dovednosti, včetně dalších speciálních typů kompetencí), tak také „zdroje“, jejichž využívání vede k žádoucímu pracovnímu chování, a nověji i takové chování, které je odrazem žádoucích postojů pracovníků k organizaci, jejím zákazníkům i

širšímu společenství, včetně sebe samého. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 42).

Každý člověk ve firmě má určenou odpovědnost, která vyplývá z jeho funkčního zařazení. Tato odpovědnost je obvykle definována v popisu práce. Právě kompetence přináší variabilitu. V popisu práce mají dva zaměstnanci na stejné pozici z jedné firmy totéž. Každý z ovšem dělá práci poněkud jinak. Pakliže mají oba podobné výsledky, nelze říci, který způsob je lepší. Každému z nich lze ovšem navrhnout jiný rozvojový program, který je koncipován tak, aby se jejich výkon ještě zvýšil.

4.3 Kompetenční model

Kompetenční model definován dle Hroníka (2007, s. 68) obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Kompetenční model potřebuje mít jednak návaznost na business strategii a personální strategii, jednak na jednotlivé personální činnosti.

Funkční kompetenční model lze charakterizovat těmito body :

- Propojující – je zde jasná návaznost na strategii společnosti. Taktéž vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.
- Uživatelsky přátelský – uživateli kompetenčního modelu jsou všichni manažeři společnosti, kteří potřebují jednoduchý nástroj k řízení výkonnosti svých lidí.
- Jednotný – funguje napříč společností. Může mít několik variant osvobozených od stejného základu, s řadou sdílených kompetencí.

- Široce využitelný – poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání a v některých organizacích i pro odměňování.
- Sdílený – sdílení kompetenčního modelu je třeba v organizaci aktivně podporovat (Hroník, 2007, s. 72).

Podstatné je uvědomění si, že hlavním uživatelem kompetenčního modelu nejsou personalisté, ale manažeři. Kompetenční model by měl sjednocovat jazyk právě personalistů a manažerů a poskytovat tak rámec pro jednotlivé personální aktivity, činnosti. V případě, že máme funkční kompetenční model, můžeme řídit výkonnost tím, že rozvíjíme patřičné kompetence. Kompetence a kompetenční model vytváří kritéria, která můžeme uplatnit při identifikaci rozvojových potřeb, mezer a možností. Stejně tak je můžeme použít při vyhodnocování efektivity rozvoje. Na základě identifikovaného kompetenčního profilu na úrovni organizace, oddělení, pracovní skupiny a jedince je pak vytvořen rozvojový program s významným podílem vzdělávacích aktivit.

Domnívám se, že v současnosti je kompetenční model nejlepší nástroj, který by vytvořil jednotný výkladový rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

4.3.1 Příklad kompetenčního modelu v praxi

Jak již bylo zmíněno v předcházejícím textu, kompetence jsou pomocníkem při volbě rozvojových programů. K efektivnímu rozvoji může přispět dobře nastavený kompetenční model. Ideálně takový, kde jsou kompetence provázány s možnostmi rozvoje na pracovišti nebo mimo ně.

Kompetenční model, který shrnuje žádoucí chování ve vztahu k žádoucímu výkonu, lze propojit také s nastavováním individuálních i týmových cílů. Víme-li, které kompetence potřebují naši zaměstnanci prioritně rozvíjet, a jak vypadá žádoucí úroveň dovednosti na dané pozici, můžeme efektivně vybírat a připravovat vhodná školení a rozvojové programy.








Všeobecné kompetence reprezentují zásadní hodnoty společnosti, na jejich rozvoj navazují celoplošné programy ovlivňující celou společnost. Pokud například podnik prochází změnou, jsou zaváděny požadavky na nové kompetence pro management. Pro tyto situace lze využít situačních metod, manažerských her, hraní rolí, trenažérů, obchodních her apod. Existují i speciální e-learningové moduly, které se ale spíše hodí pro rozvoj znalostí. Funkční kompetence zase souvisejí s konkrétní činností zaměstnance na dané pozici. Mohou být rozvíjeny konferencemi, kurzy, interní rotací, účastí na projektech, stínováním, praxí, stážemi, výcvikem, supervizí, samostudiem, řešením případových studií, dlouhodobým i operativním koučováním apod.

Konkrétní případ pojetí kompetenčního modelu nyní představím v jedné z největších finančních institucí u nás, Komerční bance.

Rozvoj zaměstnanců je v Komerční bance primárně spojen s měkkými dovednostmi. Měkké kompetence v bance charakterizují schopnosti, dovednosti a pozorovatelné chování, které jsou rozhodující pro působení zaměstnance na určité pozici. Umožňují tak zaměstnanci co nejlépe využívat svou odbornost a je možné říci, že odlišují kolegy s nadprůměrnými výsledky od těch ostatních.

Různé pozice vyžadují od zaměstnanců řešení různých úkolů a zvládnání různých situací. Proto se liší i kompetence a přístupy, které jsou od zaměstnance na konkrétní pozici očekávány.

Níže uvádím 7 kompetencí, které jsou u jednotlivých zaměstnanců sledovány a rozvíjeny. Kompetence se vztahují ke třem oblastem: **K rozvoji podnikání KB, přípravě na budoucnost a spolupráci v rámci KB.**

Rozvíjíme podnikání KB	Zaměření na výsledek 	Jak se zaměstnanci daří dosahovat stanovených výsledků ve složitém a měnícím se prostředí? Jak efektivně dokáže pracovat s více prioritami a na více úkolech současně?
	Zaměření na klienta 	Dokáže úspěšně navázat a udržet vztahy s klienty a interními zákazníky? Jak sleduje jejich potřeby a zájmy? Dokáže vyjednat a realizovat co nejlepší řešení v souladu s politikou a cíli KB?
Připravujeme se na budoucnost	Strategické myšlení 	Uvažuje z hlediska střednědobého i delšího časového horizontu? Věnuje čas analýze situace a dostupných dat? Vidí souvislosti? Dokáže předvídat důsledky? Soustředí se na podstatné a zdůvodní svá doporučení? Vidí příležitosti? Ukazuje se jeho názor jako podložený a ve většině případů správný?
	Vedení a rozvoj lidí 	Dokáže lidem, které metodicky vede, vysvětlit cíle, očekávání a kritéria pro danou práci? Jsou jeho porady efektivní a užitečné? Jak podporuje rozvoj zaměstnanců? Poskytuje jim pravidelnou zpětnou vazbu? Inspiruje ostatní?
Spolupracujeme v rámci KB	Realizace změn, flexibilita a inovace 	Umí flexibilně zvolit optimální řešení pro danou situaci? Přizpůsobí svůj postup změnám? Navrhne potřebná zlepšení v souladu s cíli útvaru a KB? Realizuje potřebné a odsouhlasené změny?
	Efektivní spolupráce 	Jak přispívá svou komunikací a jednáním k dosažení cílů, efektivní spolupráci a dobré pracovní atmosféře?
	Týmový duch 	Využívá vhodným způsobem zkušenosti a názory druhých? Umí podpořit své zaměstnance i v situaci, kdy to od něho vyžaduje úsilí navíc?

Jak je v Komerční bance podpořeno učení a rozvoj kompetencí? Existuje více možností, které lze vzájemně kombinovat. Především se jedná o cíleně volené pracovní úkoly, které vyžadují právě ty kompetence, které chceme rozvíjet. Důležité je také koučování ze strany manažera nebo kolegy, školení a tréninkový program a zpětná vazba získaná formou development centra, přičemž je při rozvoji kompetencí pozornost zaměřena

na obě důležité oblasti, tj. na silné stránky, které je třeba ještě lépe využívat a také na oblasti, které vyžadují rozvoj a kde je záměr docílit konkrétního a měřitelného zlepšení.

S každým rozvojem kompetence je nutné vytvořit určitý plán, který by měl obsahovat:

- Cíl, kterého chceme dosáhnout (konkrétní, měřitelný, dostatečně ambiciózní a zároveň reálný).
- Popis kroků a rozvojových aktivit, které podnikneme, abychom zlepšili potřebnou dovednost.
- Způsob, kterým vyhodnotíme, že jsme rozvojového cíle dosáhli
- Termín, do kterého by měl být cíl splněn.

4.4 Development centra

Pro zjištění aktuální úrovně **klíčových kompetencí zaměstnance**, jeho slabých a silných stránek nebo možností rozvoje, je vhodné využít metodu development centrum (dále DC). Jde o poměrně náročný program, který zpravidla neprobíhá pro všechny. V jeho průběhu pracovník řeší úlohy blízké reálným činnostem v zaměstnání i takové, které jsou jim poměrně vzdálené. Na základě soustavného pozorování je pak zpracována zpětná vazba a zaměstnanec je seznámen s tím, jak se mu dle pozorovatele dařilo. DC umožňuje porovnat aktuální úroveň kompetencí ve vztahu k úrovni žádoucí a slouží k naplánování relevantního rozvojového programu s ohledem na potenciál dané osoby.

Armstrong (2007, s. 496) popisuje development centra jako aktivity programu nabízející účastníkům příležitost zjistit a pochopit schopnosti, které potřebují v současnosti i v budoucnosti. Protože „chování předpovídá

chování“, musejí aktivy programu nabízet příležitosti pro schopnosti pozorované v praxi. Významným rysem programu jsou tedy simulace různých druhů – jsou to kombinace případových studií a hraní rolí navržené tak, aby byly co nejrealističtější. Účastníci tedy musejí demonstrovat své chování v podmínkách podobných tomu, s čím se pak budou setkávat v e své každodenní práci (Armstrong, 2007, s. 496).

Development centrum se zdá být vhodnou metodou také při **výběru talentů i při práci na jejich dalším rozvoji**. Pro práci s talenty si společnosti musí stanovit jasná kritéria. Záleží na tom, jestli o talentech uvažují spíše ve smyslu personálních rezerv nebo jako o zaměstnancích s vysokým potenciálem, popřípadě jako o důležitých lidech. Koncept talentů se podle toho v různé míře prolíná v užším slova smyslu s klíčovými lidmi nebo klíčovými pozicemi, v širším slova smyslu s řízením výkonu zaměstnanců.

Úhel pohledu na talenty může být různý a odpovídá konkrétní strategii společnosti, tedy tomu, kam společnost směřuje a co v tomto smyslu očekává od svých zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, každá společnost si musí sama definovat svůj vlastní přístup k práci s talenty a pilíře, které ho tvoří. Jen tak dosáhne toho, že práce s talentovanými zaměstnanci bude opravdu odpovídat potřebám společnosti. Ta vždy nakonec skončí u nutnosti konkrétně pojmenovat talenty ve společnosti a navrhnout konkrétní způsob práce na jejich dalším rozvoji. Právě tomu může dobře zvládnutá metoda DC výborně posloužit.

5 ŘÍZENÍ A ROZVOJ TALENTŮ

Programy na rozvoj a udržení talentů má dnes každá větší firma a odborníci v oblasti lidských zdrojů se předhánějí v tom, kdo vymyslí rafinovanější způsob, jak konkurenci přetáhnout ty nejkvalitnější a nejkvalifikovanější pracovníky. Obzvláště v současném období ekonomické krize si je zaměstnavatelé budou hýčkat ještě více než dosud, protože jejich invence a rozhled budou přesně tím, co podniky v obtížných dobách potřebují nejvíc.

Řízení talentů skládající se z plánování a rozvoje talentů je relativně nová koncepce, která se objevila po roce 2000. Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku (Armstrong, 2007, s. 327). Za nezbytnou základnu celého Talent managementu dnes většina podniků považuje více či méně propracovaný kompetenční model. Ten jim pomáhá definovat, kterým směrem by se měl talent jednotlivých lidí formovat, aby to bylo podniku k užitku.

5.1 Talent management

Můžeme se jen dohadovat, co činí někoho talentovaným. Ať se snažíme sebevíc talent definovat, zůstává vlastně nedefinovatelný. O talentech se však často hovoří jako o mimořádně nadaných zaměstnancích, kteří mohou mít významný vliv na výkon organizace. Tuto myšlenku potvrzuje i Davis (2007, s. 9), který chápe kandidáty do „talent poolu“ jako jedince s

identifikovaným potenciálem k růstu. K tomu, aby mohli naplnit svůj potenciál je třeba projevit své schopnosti v celé řadě rolí, které je posouvají směrem k vytyčenému cíli. V průběhu této doby by si měli osvojovat a rozvíjet technické a profesní kompetence a také rozvíjet celou řadu osobnostních charakteristik. Úspěšně pracovat s talentovanými lidmi tedy znamená zabývat se jimi a především rozpoznat, ve které fázi rozvoje se právě nacházejí. Identifikovat v čem jsou lidé dobří, objevit jejich silné stránky a postarat se jim o příležitosti, v nichž by své schopnosti využili. (Thorne, Pellant, 2007, s. 77)

Nikoliv náhodou se ve spojení s Talent managementem mluví o celopodnikové strategii: teprve ve chvíli, kdy jsou aktivity související s talenty zřetelně navázány na strategii, začínají mít smysl. Pouze odtud mohou vycházet klíčová rozhodnutí o tom, co realizovat a jaké lidi do firmy přivést a udržet si je. Firmy proto vytvářejí procesy jejich výběru, motivace a rozvoje ve firmě. Efektivně zavedený a propracovaný Talent management urychluje růst firmy a ukazuje se jako dobrý motivační prvek pro stabilizaci a loajalitu perspektivních talentovaných lidí.

Talent management charakterizuje Davis (2007, s. 3) jako propojený proces náboru, rozvoje a udržení si jedinců, kteří ve své práci odvádějí stabilně nadprůměrný výkon.

Aby byl talent management funkční a pro firmu výhodný a efektivní, je třeba dle Hroníka (2007, s. 110) dodržet několik podmínek:

- Talentům necháme možnost otevřeného vstupu na jakékoli pozice.
- Nevytváříme z talentů privilegovaný elitní klub – „smetánku“.
- Jsme jim schopni nabídnout reálnou perspektivu a talenty si udržet.

- Otevřená komunikace ve firmě.

Uvažujeme-li o zavedení programu pro Talenty, v první řadě bychom si měli ujasnit, co je jeho cílem. Čím přesnější a jednodušší cíl, tím lépe se pak sleduje úspěšnost programu. V závislosti na organizační struktuře je také užitečné věnovat dostatečnou pozornost konkrétní definici talentu právě v prostředí konkrétní firmy. Ve fázi, kdy už víme, koho chceme najít, je důležité důkladně si promyslet, které zdroje pro tyto účely využijeme. Můžeme oslovit přímo zaměstnance, jejich manažery, kouče, čerpat informace z hodnocení, pohovorů i dalších personálních materiálů.

Kandidáti poté procházejí tzv. předvýběrem, je zvolen optimální způsob pro identifikaci kandidátů vzhledem k cílové pozici a na základě použité metody je rozhodnuto o konečném výběru talentů. Obsah programu pro talenty může spočívat v individuálním vzdělávacím plánu navázaném na individuální kariérní plán. Jako součást přípravy talentů na jejich plánovanou pozici je možné zvážit i periodická setkávání s nejzkušenějšími představiteli dané pozice či představiteli top managementu.

Velkou pozornost si v každém případě zaslouží i marketingová stránka projektu. Propagace začíná u zástupců z řad Lidských zdrojů, pokračuje správnou volbou názvu programu, který by měl splňovat podmínku srozumitelnosti, jednoduchosti a atraktivity. Následuje jeho představení a průběžná komunikace jeho stavu všem zainteresovaným prostřednictvím efektivní komunikace pro danou cílovou skupinu (Horová, 2009, s. 47).

5.2 Rozvoj Talentů

Rozvoj skupiny Talentů se liší od rozvoje jiných skupin tzv. „intelektového kapitálu“ firmy (high performers employees, mentors, kouči atd.). To, co pracovníkům této skupiny chybí, jsou často standardní pracovní, manažerské a profesně - komunikační návyky. Samozřejmě jim také chybí zkušenosti. Z toho důvodu byly vyvinuty speciální programy pro rozvoj Talentů. Jejich základním cílem je motivujícím způsobem rychle rozvinout potřebné návyky a přitom neudusit přirozenou kreativitu. Přirozenou součástí takového programu je systém kreativních workshopů. Ty na jedné straně pomáhají využít potenciál skupiny (nápadů na řešení skutečných problémů firmy) a na straně druhé vysoce motivují samotné účastníky.

Podívejme se, jakým způsobem můžeme zacházet s talenty. Na základě stanovených kritérií musíme talenty umět identifikovat. Mezi taková kritéria může například patřit:

- Zájem a schopnost pro další rozvoj v rámci organizace,
- schopnost se rychle učit,
- konstantně stabilní výkony orientované na výsledky,
- schopnost pracovat kvalifikovaně v různých oblastech a v multikulturním prostředí,
- sociální uvědomění, adaptabilita a schopnost zvolit a přizpůsobit své chování různým situacím,
- schopnost nabízet nová řešení a vytvářet hodnoty,
- schopnost dělit se o zkušenosti,
- znalost anglického jazyka,
- schopnost vést.

Rozvojový program Talentů probíhá v úzké součinnosti s jejich manažery a tak dochází k vysoké akceleraci rozvoje, protože pracovníci vidí přímý dopad vzdělávání ve své praxi.

Konkrétní podoba programu většinou zahrnuje následující kroky:

1. Na základě výstupů z Development centra jsou nastaveny rozvojové plány pro účastníky programu
2. Navržení vzdělávacího programu - většinou ucelený program pro skupinu, doplněný o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Probíhá jako víceúrovňový rozvojový program: tréninky, aplikační workshopy, training on the job - zapojení do reálných aktivit a projektů společnosti. Na začátku programu se nadřízení seznámí (formou workshopu) se specifiky práce s talenty případně vedením talentovaných pracovníků.
3. Navazující aktivity, jako např.: individuální rozvojové plány, setkávání s managementem firmy, mentoring - využití zkušeností pracovníků na senior pozicích, kteří se mohou stát mentory a podílet se tak na přenose a sdílení zkušeností a know-how společnosti. Mentor pomáhá pracovníkovi rychle využívat jeho potenciál v reáliích firmy. Skupina mentorů je vytvořena na začátku programu a seznámí s jejich rolí formou workshopu. Dovednosti potřebné v roli mentora je možné rozvinout v krátkém semináři pro mentory (role mentora, ideální mentor, sezení mentorů, aktivní vyučování, zpětná vazba).

Dobře nastaveným výběrem, vzděláváním a rozvojem talentů ve společnosti jsme schopni zabránit zbytečné demotivaci a ztrátě tohoto

potenciálu firmy, ovšem co dál? Právě teď totiž přichází okamžik, kdy můžeme ztratit nejen talentované pracovníky, ale nyní již Talenty do kterých jsme investovali čas i peníze. V tomto okamžiku je totiž nutné Talenty využít a nechat je pracovat na projektech a pozicích s dlouhou perspektivou a také s perspektivou růstu.

6 ZÁVĚR

Hlavním cílem mé práce bylo podat základní informace o systému podnikového vzdělávání a oblastech, které se tohoto tématu úzce dotýkají. Vzdělávání pracovníků je v dnešní době jednou z nejdůležitějších personální činností v cestě za dosahováním úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti. Dobře nastavený systém vzdělávání pracovníků přispívá nejen ke splňování podnikových cílů společnosti, ale i osobních cílů jednotlivých pracovníků, kdy vytváří vhodné podmínky pro seberealizaci a možný postup v kariéře pracovníků

Další pozitivní rozvoj podnikového učení je prakticky nemožný bez vytvoření a aplikace strategie rozvoje lidských zdrojů, jejíž podstatnou složkou je taková strategie podnikového vzdělávání, která efektivně kombinuje systematický přístup ke vzdělávání se vzdělávacími a rozvojovými aktivitami zařazovanými aktuálně (just-in-time). Zdálo by se samozřejmé, že podniky platí zaměstnancům jen takové školení, které bude využitelné v jejich práci. Ale ještě před několika lety tomu tak bylo jen zřídka, případně se to dělo zcela intuitivně. Protože se výdaje na vzdělávání budou obtížněji zdůvodňovat, bude věnována mnohem větší pozornost reálným přínosům. A tak možná přijde ke slovu stará konzultantská metoda, kterou lze popsat v několika krocích: definuj pozici, nároky na pracovníka a urči rozdíl mezi těmito nároky a schopnostmi toho, kdo na pozici pracuje, a vyškol ho tak, aby se tento rozdíl zmenšil, z čehož v podstatě vyplývá směřování k tomu, aby podnikové vzdělávání skutečně směřovala k růstu výkonnosti. K tomu, aby investice do vzdělávání a její návratnost byla posuzována stejně přísně jako kterákoliv jiná oblast v organizaci.

Oblast vzdělávání a rozvoje se vyvíjí velmi rychlým tempem a je potřeba okamžitě reagovat na globální události a plánovat budoucnost. V důsledku finanční krize jsou mnohé společnosti nuceny měnit svou politiku v oblasti lidských zdrojů a efektivněji využívat finanční prostředky. Podniky již začaly šetřit, což se v dohledné době ještě prohloubí. A výdaje na vzdělávání se už tradičně škrtají jako první. Společnost Hewitt Associates ve svém průzkumu, který probíhal v únoru 2009 a účastnilo se ho 239 společností České republiky, bylo zjištěno, že nejčastější změny v systému podnikového vzdělávání představují: Omezení externích školení a tréninků, přechod na interní formy vzdělávání, školení probíhají na základě individuální dohody, ne plošně. Je patrné omezení jazykových kurzů, zastavení manažerských školení a školení měkkých dovedností, celkové snížení rozpočtu na vzdělávání. Je nesnadné psát o dalším směřování podnikového vzdělávání právě teď, v době, kdy celou společnost otřásá vlna ekonomické krize. Jedinou jistotou je, že oblast firemního vzdělávání a rozvoje projde zásadní proměnou a může za pár let vypadat zcela jinak než dnes.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2 .

BOUND, D.; GARRICK, J. *Understanding Learning at Work*. London : Routledge, 2002. 230 s. ISBN 978-0-415-18229-4.

DAVIS, T. *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*. Hampshire : Gower Publishing, 2007. 232 s. ISBN 978-0-566-08731-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. 484 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HARTL, P.; HARTLOVÁ H. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha : Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HOROVÁ, K. Komplexní program pro talenty: Talentovo desatero. *Human Resources Management*, 2009, 1, 46.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAKUBKA, J. *Zákoník práce*. Praha : Grada Publishing, 2008. 85s. ISBN 978-80-247-2571-0.

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2003. 89 s. ISBN 80-7042-244-0.

MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. 1.vyd. Praha : ASPI, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.

PALÁN, Z. *Současné trendy ve vzdělávání dospělých*. Hradec Králové : 2006. Dostupné na Internetu :< http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty >.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

THORNE, K.; PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. 141s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd.
Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.
vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

8 BIBLIOGRAFIE

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 342 s. ISBN : 80-85839-09-1.

BENEŠ, M a kol. *Idea vzdělávání v současné společnosti*. Praha : Eurolex Bohemia, 2002. 110 s. ISBN 80-86432-40-8.

KELLER, J; TVRDÝ L. *Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a pojišťovna*. 1.vyd. Praha : SLON, 2008. ISBN 978-80-86429-78-6

LOMBARDO, M; EICHINGER R. *For Your Improvement. A Guide For Development and Coaching*. Lominger International, 2006, 613 s. ISBN 0-9745892-3-3.

MAŇÁK, J., ŠVEC, V. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. 219 s. ISBN 80-7315-039-5.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha : Codex Bohemia, 1998. 272 s. ISBN 80-85963-52-3.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Agro, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada, 1996, 621 s. ISBN 80 – 7169 – 250 - 6

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. 1.vyd. Praha : Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

