

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Gabriela Ježková Petrů

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vysoká škola ekonomie a managementu

2022

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Seznam autorů:

PhDr. Gabriela Ježková Petrů

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2022

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-50-9

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	6
Značky a symboly v učebním textu	7
Předmluva	8
1. KAPITOLA: POJETÍ, FUNKCE A CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI	10
1.1 Vzdělávání v organizaci	11
1.2 Celoživotní vzdělávání	12
1.3 Základní složky vzdělávání a rozvoje pracovníků	12
1.4 Pracovní schopnosti zaměstnanců	15
1.5 Vzdělávání pracovníků v kontextu rozvoje pracovníků	17
1.6 Další vzdělávání	18
1.7 Plánování personálního rozvoje pracovníků	19
1.8 Cíle vzdělávání	20
1.9 Role HR oddělení	21
1.10 Postavení vzdělávání pracovníků vůči jiným personálním činnostem	21
2. KAPITOLA: STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ	26
2.1 Strategie vzdělávání	27
2.2 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci	29
2.3 Systematické vzdělávání pracovníků	29
2.4 Systematické vzdělávání pracovníků a organizační kultura	30
2.5 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků	31
2.6 Přístupy ke vzdělávání pracovníků a jeho cíle	31
3. KAPITOLA: OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A DALŠÍHO ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ	35
3.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	36
3.2 Oblasti vzdělávání	37
3.3 Oblast všeobecného vzdělávání	37
3.4 Oblast odborného vzdělávání	37
3.4.1 Orientační proces	38
3.4.2 Oblasti orientace pracovníků a jejich obsah	39
Celoorganizační (celopodniková) orientace	39
Útvarová (skupinová, týmová) orientace	39
Orientace na konkrétní místo	39
3.4.3 Období orientace a adaptace a jejich časový plán	39
3.4.4 Úloha vedoucích manažerů a úloha personálního útvaru	39
3.4.5 Prohlubování kvalifikace	40
3.5 Oblast rozvoje	40

3.5.1 Zvyšování kvalifikace	40
3.5.2 Další vzdělávání	41
4. KAPITOLA: VZDĚLÁVACÍ METODY	46
4.1 Metody vzdělávání	47
4.2 Metody „on the job“	48
4.3 Metody „off the job“	50
4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a zpětná vazba	53
5. KAPITOLA: ANALÝZA A IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ	56
5.1 Potřeby vzdělávání a jejich analýza	57
5.2 Analýza potřeb vzdělávání a její metody	57
5.3 Cyklus vzdělávání a identifikace potřeb vzdělávání	60
5.4 Identifikace potřeb vzdělávání	61
5.5 Identifikace potřeby vzdělávání a pracovní místo	62
6. KAPITOLA: PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	66
6.1 Plánování vzdělávání	67
6.2 Principy plánování vzdělávání	68
6.3 Plán vzdělávání	69
6.3.1 Faktory ovlivňující tvorbu vzdělávacího plánu	70
6.4 Zpracování plánu vzdělávání	70
6.5 Zabezpečení vzdělávání a praktické příklady	71
6.6 Odpovědnost za vzdělávání pracovníků	74
6.7 Plánování personálního rozvoje pracovníků	74
7. KAPITOLA: REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A VYHODNOCENÍ ÚČINNOSTI A EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	78
7.1 Realizace vzdělávání	79
7.2 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	80
7.3 Vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu	81
7.4 Vyhodnocování efektivity	82
7.5 Proces hodnocení efektivity vzdělávání	83
Reakce a poznatky	84
Hodnocení pracovního chování	84
Hodnocení na úrovni organizační jednotky	84
Hodnocení konečné hodnoty	84
Komunikace výsledků měření	84
7.6 Hodnocení vzdělávání z pohledu plánování vzdělávání	85
7.7 Postupy při vyhodnocování efektivity vzdělávání	85
7.8 Vyhodnocování efektivity vzdělávání podle Kirkpatricka	86
7.9 Výhody a nevýhody vyhodnocování vzdělávání	87
7.10 Vyhodnocování vzdělávání a úloha HR manažera	88
8. KAPITOLA: PLÁNY OSOBNÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	92
8.1 Charakteristika rozvoje zaměstnanců	93
8.2 Osobní rozvoj zaměstnanců	94

8.3	Plánování osobního rozvoje pracovníků	94
8.4	Kroky při plánování osobního rozvoje zaměstnanců	95
8.5	Úloha personálního oddělení při plánování osobního rozvoje pracovníků	96
9.	KAPITOLA: DEVELOPMENT CENTRE A ASSESSMENT CENTRE	100
9.1	Charakteristika DC a AC	101
9.2	Metody assessment center a development center	102
9.3	Osobností a kompetenční přístup v rámci AC/DC	103
9.4	Oblasti využití assessment center a development center	104
9.5	Podmínky využití AC/DC	105
9.6	Výhody a nevýhody AC/DC	105
	Glosář	108
	Seznam literatury	112
	Vzorový test	114

Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka	16
Obrázek 2 Postup plánování lidských zdrojů	19
Obrázek 3 Vzdělávání a rozvoj v organizacích	22
Obrázek 4 Systém vzdělávání v organizaci	27
Obrázek 5 Blended learning	51
Obrázek 6 Schéma analýzy potřeb vzdělávání na jednotlivých podnikových úrovních	58
Obrázek 7 Schéma systematického cyklu vzdělávání	61
Obrázek 8 Důvody hodnocení vzdělávání	86

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují pro oblast lidských zdrojů velmi důležitý prvek. Jejich význam nabývá na síle v případě, že se budeme zabývat strategickým plánováním lidských zdrojů. Změny ve společnosti přinesly zásadní požadavky na dovednosti a kompetence pracovníků, zejména co se týká rozšiřování jejich kompetencí. Vzdělávání a rozvoj pracovníků představují hlavní prostředek k dosažení tohoto cíle. Ve spojení se strategickým řízením lidských zdrojů ho lze označit za velmi flexibilní a efektivní nástroj k dosažení požadovaných znalostí a odborné úrovně pracovníků. Stěžejním bodem se tak stává práce HR oddělení a vedoucích pracovníků, kteří se nejvíce podílejí na celém procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Důležité je rovněž nastavení koordinované spolupráce mezi HR pracovníky a vedoucími pracovníky, která přináší efektivní změny do celého systému vzdělávání pracovníků v organizaci. Efektivní spolupráce by měla zajistit, aby vzdělávání a rozvoj pracovníků odpovídaly požadavkům organizace a byly v souladu s celkovou strategií organizace. Zároveň je cílem vytvářet systematické vzdělávání, které se neustále zdokonaluje, eliminuje nedostatky z předchozích vzdělávacích akcí, je flexibilní a efektivní. Vzdělaní pracovníci s požadovanými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi jsou pro každou organizaci v současném konkurenčním prostředí tím nejcennějším. Jsou organizačním zdrojem, do kterého se vyplatí investovat a rozvíjet ho.

Předkládaná publikace *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* představuje studijní literaturu zabývající se touto problematikou. V publikaci jsou shrnuty nejvýznamnější poznatky ze současného pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zaměřuje se na funkci a cíle vzdělávání, strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, oblasti rozvoje a dalšího vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací metody, analýzu, plánování a realizaci vzdělávání. Poslední dvě kapitoly jsou věnovány specifickým oblastem, kterými jsou plány osobního rozvoje zaměstnanců a principům development center a assessment center. Kapitoly byly zpracovány a voleny tak, aby student/čtenář získal základní přehled o principech a cílech vzdělávání a zároveň byl schopen postupně provést analýzu vzdělávacích potřeb, naplánovat a realizovat vzdělávání pracovníků a byl schopen sestavit plány osobního rozvoje pracovníků.

Publikace slouží primárně k výuce předmětů *Personalistika, Management (Řízení) lidských zdrojů* a *Rozvoj lidských zdrojů na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze* a je určen také široké odborné veřejnosti, případně studentům jiných vysokých škol, personalistům a manažerům, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem pracovníků.

Publikace je strukturována tak, aby si student po prostudování jednotlivých kapitol otestoval své znalosti na cvičeních a zkuškových testech, případně na příkladech z praxe. V úvodu kapitoly je stručně uvedeno, čím se bude text zabývat a jsou jasně formulovány cíle kapitoly. V rámci kapitoly je vždy uvedeno jedno až pět cvičení vztahující se k nejvýznamnějším poznatkům z textu, jejichž odpovědi jsou na konci kapitoly uvedeny a student/čtenář si může ihned ověřit, zda si podstatné věci zapamatoval. Na základě uvedených klíčových slov na konci každé kapitoly získává student přehled o možných odborných termínech, které se mohou objevit při zkoušce. K dostudování a upevnění odborných termínů vztahující se k předkládané oblasti slouží také glosář, kde jsou vysvětleny klíčové pojmy a spojení. K zopakování a upevnění znalostí slouží shrnutí kapitoly na jejím konci a tři otázky s vícero možnostmi odpovědí (multichoice test) u každé kapitoly. Celkové znalosti lze pak prověřit na testu s možností více odpovědí, který je vytvořen z celého učebního textu na konci publikace. K dostudování a upevnění odborných termínů nebo v případě, že si student bude chtít rozšířit své vědomosti, může využít doporučenou literaturu, na kterou je v průběhu jednotlivých kapitol publikace odkazováno a která je uvedena v seznamu literatury.

1

kapitola

Pojetí, funkce a cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

1. kapitola

Pojetí, funkce a cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

Úvod

Současné prostředí moderní společnosti přináší řadu změn, které se týkají požadavků na odborné schopnosti, dovednosti a kompetence (Koubek, 2015). Požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat (Koubek, 2007). Management lidských zdrojů je nezbytnou a významnou součástí podnikových funkcí. Zabývá se managementem dnes nejcennějšího podnikového zdroje, kterým jsou lidské zdroje. Vzdělávání pracovníků se stalo neodmyslitelnou součástí managementu lidských zdrojů. Jeho cílem je přizpůsobit pracovní schopnosti pracovníků měnícím se požadavkům pracovních míst a prohlubovat pracovní schopnosti pracovníků. Formování pracovních schopností překračuje v rámci moderního pojetí lidských zdrojů hranice odborné způsobilosti, tj. kvalifikace a stále více se zaměřuje rovněž na formování osobnosti pracovníka, motivaci a výkon pracovníka (Armstrong, 2015). V tomto procesu je velmi důležitá úloha nejenom HR oddělení, ale i úloha vedoucích pracovníků a manažerů, kteří musí s HR oddělení spolupracovat (Šikýř, 2016). Na základě této spolupráce dochází k efektivnímu identifikování potřeb vzdělávání, výběru vhodných forem vzdělávání a metod vzdělávání. Při samotné realizaci vzdělávání je rovněž důležitá spolupráce manažerů s HR oddělením, zajištění zpětné vazby, konstruktivní využití zpětné vazby a implementace poznatků do dalších programů vzdělávání (Dvořáková et al., 2012). Smyslem výkladu v kapitole je seznámit studenty se základními pojmy, které naplňují pojetí, funkce a cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Cíle kapitoly

- Seznámit a vysvětlit pojetí a funkce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Seznámit s cíli, předmětem, obsahem a úkoly vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Charakterizovat složky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Vysvětlit principy strategického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.
- Popsat funkci personálních manažerů.
- Charakterizovat činnost HR oddělení a vysvětlit jeho význam pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

1.1

Vzdělávání v organizaci

Pro organizace mají velkou hodnotu vzdělaní pracovníci. To si také vedení organizace uvědomuje, a proto se většina personálních oddělení zaměřuje na vzdělávání svých pracovníků (Armstrong, 2017). Není to však pouze hodnota pro organizace, ale je to také přidaná hodnota pro pracovníky. Ti se stávají atraktivnější pro pracovní trh či pro zvýšení platu nebo pozice u stávajícího zaměstnavatele (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Existuje řada faktorů, proč se organizace musí dále rozvíjet a učit se současně. Úspěch je hodnocen zvýšením podílu hodnoty, zlepšováním procesů a organizační konkurenceschopností. Důvodem je také změna, která se nepohybuje v předvídatelných trendech, protože tyto trendy se mohou náhle parazit nebo vyvíjet se jiným způsobem (Armstrong, 2020).

Vzdělávání vyplňuje mezery v dovednostech a ve znalostech pracovníků. Dovednosti pracovníků představují produktivní a kreativní vykonávání jejich práce a přizpůsobení se změnám na jejich pracovní pozici (Vodák, Kucharčíková, 2011). Znalost, jak ji definuje Kocianová (2010), je brána, která představuje důležitý organizační zdroj a je dobře známo, že přenos znalostí může výrazně zvýšit výkon organizace.

Vzdělávání dospělých se začalo rozvíjet v 60. a 70. letech minulého století. V této době začalo být další vzdělávání předmětem jednání na mezinárodní úrovni. Zároveň se začaly utvářet nové koncepce celoživotního učení (Zormanová, 2017). Klíčovým dokumentem v oblasti vzdělávání je Bílá kniha o vzdělávání a odborné přípravě. Ta byla Evropskou komisí definována a přijata v roce 1995. Mimo jiné je zde prvně uvedeno, že vyučování a učení je možný směr ke společnosti učící se. V učící se společnosti jsou pak jasně definovány role celoživotního učení, které směřují k rozvoji celé Evropské unie a jednotlivých členských států (Národní ústav vzdělávání, 2020).

Pojetí učící se organizace je totožné s pojetím učící se organizace tak, jak ho představil v českém prostředí Hroník (2007). Od roku 2000 je určujícím směrem v oblasti vzdělávání dospělých Lisabonský proces, ze kterého dále vychází Kodaňský proces. Lisabonský proces je zaměřen na deskripci odborného vzdělávání a dalšího vzdělávání. Oproti tomu Boloňský proces je úzce zaměřen na terciární stupeň vzdělávání. Dalším důležitým dokumentem je Memorandum o celoživotním učení. Pro oblast kvalifikací je klíčový dokument Evropský rámec kvalifikací pro celoživotní učení (2008), z něhož čerpají i dva české dokumenty, kterými jsou Národní soustava kvalifikací, jejíž součástí je Národní soustava kvalifikací pro terciální vzdělávání (2008). Ta určuje požadavky na kvalifikaci sociálního pracovníka, resp. uvádí deskriptory definující úrovně v rámci kvalifikací (vyšší odborné, bakalářské, magisterské, doktorské). Tyto deskriptory určují výsledky učení.

V rámci Národní soustavy kvalifikací jsou popsány dvě složky. Za prvé je to obecný popis jednotlivých kvalifikačních úrovní včetně zařazení příslušných kvalifikačních úrovní české vzdělávací soustavy, nazývaný kvalifikační rámec, a za druhé je to registr konkrétních kvalifikací. V oblasti českého vzdělávání je dále uplatňován Národní program rozvoje vzdělávání v České republice a Strategie celoživotního učení České republiky (2020). Zde je definován rozvoj a cíle dalšího vzdělávání, zároveň popisuje aktuální situaci v oblasti celoživotního vzdělávání a předkládá další strategii (Strategie celoživotního učení České republiky, 2020).

V České republice jsou do vzdělávání dospělých zainteresovány tři klíčové subjekty, které vytvářejí hlavní pilíře celoživotního učení. Jedná se o obory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT ČR), nezávislé úřady, které jsou zčásti pod kontrolou MŠMT ČR a zčásti pracují samostatně, a dále místní orgány MŠMT ČR, které mají pověřenou odpovědnost (MŠMT, 2020).

K dotvoření pohledu na vzdělávání pracovníků poslouží teorie o fungování celoživotního vzdělávání, termín učící se organizace a tvorba plánu rozvoje pracovníků. To bude vysvětleno v následující podkapitole.

1.2

Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání zahrnuje vzdělávání dospělých, kterým je umožněno propojení mezi vzděláváním a zaměstnáním. Vzdělávání zaměstnanců musí být dynamické, nepřetržité a dlouhodobé, protože organizace jsou v dnešní době také velmi dynamické. Skončila doba, kdy ukončené vzdělání stačilo zaměstnanci na celou dobu pracovního života. Nynější doba demonstruje interakci mezi světy vzdělávání, zaměstnání a soukromého života.

21. století dává podněty k celoživotnímu vzdělávání tím, jak je tato doba rychlá ve vývoji technologií a systémů řešení jednotlivých problémů (Dvořáková, Šerák, 2016). Do všech odvětví se dostávají nové techniky, které práci zrychlují. Proto mají lidé potřebu se neustále vzdělávat, a tak se posouvat dále v pracovním životě. V dnešní době se stává vzdělávání přirozenou součástí života jednotlivců.

Celoživotní vzdělávání zaměstnanců lze považovat jako důležitou součást v souladu s neustálým zlepšováním konkurenceschopnosti organizace. Lidské zdroje a jejich znalosti jsou hlavním přínosem a představují inovační potenciál každé organizace. Tento potenciál musí být rozvíjen prostřednictvím vzdělávacích programů, které jsou realizovány ve většině velkých organizací (Fajčíková, Urbancová, 2017). Bylo zjištěno, že úplné přizpůsobení znalostí zaměstnanců k potřebám organizace vyžaduje řadu transparentních mechanismů a účinných nástrojů.

Do celoživotního vzdělávání dospělých se zahrnují tři oblasti vzdělávání, a to občanské, zájmové a další profesní vzdělávání (Dvořáková, Šerák, 2016). Občanské vzdělávání, jak ho popisují Dvořáková a Šerák (2016), je založené na srozumění zaměstnanců o právech a povinnostech. Vytváří prostor pro širší rozvoj. Zájmové vzdělávání je založeno na zájmech zaměstnance a tvoří prostor pro rozvoj osobnosti. Touto podporou rozvoje osobnosti zaměstnance se zkvalitňují i lidské zdroje organizace celkově. Třetí oblast vzdělávání – další profesní vzdělávání označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života. Další profesní vzdělávání rozvíjí znalosti a schopnosti, které jsou potřeba pro vykonávání práce na určité pracovní pozici. Je to vzdělávání, které je přímo spjato s profesním zařazením zaměstnance. Toto vzdělávání zahrnuje kvalifikační vzdělávání, rekvalifikaci i povinné vzdělávání, které je podloženo právní normou (Dvořáková, Šerák, 2016).

1.3

Základní složky vzdělávání a rozvoje pracovníků

Rozvoj lidských zdrojů je charakteristický tím, že využívá pokročilých forem práce s lidmi v organizaci, tj. měkkých modelů řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2020). Podstata těchto modelů, které vycházejí ze shody strategického řízení a personální strategie, je založena na participaci a angažovanosti členů organizace na řízení organizace podle kompetencí. Tato změna v začlenění jednotlivců do řízení organizace a celého socioekonomického komplexu organizace vychází z předpokladu požadovaného vzdělání a určení kvalifikace a kategorizaci kompetencí. Kompetence daleko lépe a přesněji specifikují požadavky na dílčí potřeby dalšího vzdělávání pracovníků (Koubek, 2015). Tudíž je důležité, aby další profesní vzdělávání vedlo k rozšíření takových kompetencí, které umí řešit konkrétní problém komplexně. Program dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků by měl být nastaven tak, aby získané kompetence přispěly ke schopnosti rozhodnout se správně na základě dostatečného množství informací z relevantních oborů. V reálném prostředí často nekoresponduje program dalšího vzdělávání s praxí a je potřeba se na problémy zaměřit komplexněji a multidisciplinárně.

DEFINICE



Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy podélná, longitudinální flexibilita). Jde především o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2015).
- b) Rozšiřování pracovních schopností pracovníků zahrnující rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje. Péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí organizovaného vzdělávání pracovníků (Dvořáková et al., 2012).
- c) Formování pracovních schopností pracovníků. V rámci moderní personální práce formování pracovních schopností pracovníků překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivaci a výkon pracovníka (Koubek, 2007).

Uvedená definice slouží jako přehled aktivit, na které se personální činnost v rámci vzdělávání pracovníků zaměřuje. Uvedené body se týkají především rozvojových aktivit, které jsou důležité zejména s ohledem na budoucí fungování organizace (Koubek, 2015; Koubek, 2007; Dvořáková et al., 2012).

Mezi složky vzdělávání a rozvoje jednotlivce řadí Armstrong (2015) proces:

1. učení se;
2. všeobecného vzdělávání;
3. odborného vzdělávání/výcviku;
4. rozvoj.

Proces učení zahrnuje celkové osvojování si něčeho nového, formuje osobnost jedince a umožňuje mu reagovat na různé životní situace (Plamínek, 2014). Všeobecné vzdělávání formuje především osobnost jednotlivce s důrazem na dovednosti a znalosti potřebné pro život ve společnosti (Koubek, 2015). Odborné vzdělávání zahrnuje využití schopností a dovedností nutných k vykonávání určité konkrétní práce a rozvoj nastává v případě prohlubování a rozšiřování daných schopností následným, resp. dalším vzděláváním (Armstrong, 2015). Tuto oblast rozvoje lze popsat jako rozšiřování kvalifikace jednotlivce se zaměřením se na jeho kariéru a zvyšování jeho pracovního potenciálu, což přispívá k budování vyšší výkonnosti jednotlivce, jeho flexibility a schopnosti adaptovat se na případné změny (Koubek, 2015; Hanzelková 2017). Rozvoj jednotlivce je dlouhodobý vzdělávací proces zaměřený na budoucí potřeby a má vliv na profesní i osobní růst jednotlivce (Bláha, 2013).

Všechny čtyři popsané složky vzdělávání a rozvoje přispívají ke zvyšování lidského potenciálu. Lidský potenciál je považován za nositele lidských zdrojů, který může jednotlivce využívat k výkonu práce, a který může případně nabízet svému okolí – například firmám/organizacím (Plamínek, 2018). Pro organizaci jsou lidé s potenciálem nezbytné pro její existenci. Lidské zdroje, které má organizace k dispozici jsou klíčové pro dosahování strategických cílů organizace (Koubek, 2015). Pracovníci se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních). Jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace (Šikýř, 2016). Aby organizace disponovala konkurenční výhodou v podobě lidského kapitálu, musí přistupovat strategicky k celkovému řízení organizace, k řízení lidských zdrojů, strategicky rozvíjet vzdělávání a investovat do rozvoje svých zaměstnanců prostředky (Hanzelková et al., 2015).

Personální rozvoj pracovníků je jedna z oblastí péče o zaměstnance, která uspokojuje potřeby zaměstnance i zaměstnavatele. Péčí o personální rozvoj pracovníků se rozumí zejména péče o kvalifi-

kaci a její prohlubování a rozšiřování (Koubek, 2015). Rozlišení základních složek je nezbytné, a to kvůli snadné záměně či prolínání pojmů, ke kterému běžně dochází. Dvořáková et al. (2012) uvádí, že úspěšnost rozvoje je založena na správném pochopení rozdílů mezi učením, vzděláváním a rozvojem. Učení je procesem změny. Vzdělávání je aktivita, vědomosti jsou výsledkem vzdělávání na úrovni jednotlivce a konečným efektem je rozvoj jak jednotlivce, tak i jeho současného či budoucího zaměstnavatele (Kocianová, 2010).

Podle Armstronga a Taylora (2015) je pojem vzdělávání rozdělován na vzdělávání všeobecné a vzdělávání odborné. Všeobecné vzdělávání vysvětluje jako osvojování si dovedností, znalostí a schopností potřebných ve všech oblastech života. Oproti tomu odborné vzdělávání neboli výcvik jsou definovány jako systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k vykonávání svěřené práce. Rozvojem se podle autorů rozumí rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince využitím příležitostí k učení či vzdělávání se.

Armstrong, Taylor (2015) definuje rozvoj a vzdělávání jako procesy, které zabezpečují vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, jaké organizace potřebuje. Dvořáková et al. (2012) definuje rozvoj a vzdělávání jako prostředky, které umožňují odstranění rozdílů mezi stávající a požadovanou kvalifikací zaměstnanců. Vzdělávání je soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností orientovaných na získávání znalostí, schopností, dovedností a osvojení si požadovaného pracovního jednání pracovníky organizace.

Rozvoj zaměstnanců se primárně soustřeďuje na rozšiřování pracovního a sociálního potenciálu člověka. Vychází však z předpokladu, že se investice do lidí zhodnotí v podobě soustavného zlepšování individuálního, týmového i podnikového výkonu (Dvořáková et al., 2012; Kocianová, 2010). Podle Koubka (2015) pojem rozvoj označuje formování schopností pracovníků a jejich vazeb k organizaci, formování vazeb k vykonávané práci a zvyšování uspokojení z ní vycházející. Kocianová (2010) definuje vzdělávání jako proces, během něhož získává a rozvíjí člověk své znalosti, postoje, dovednosti a schopnosti. Vysvětluje tedy, že je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj (Kocianová, 2010).

Vzdělávání lze také chápat jako cílevědomý proces přípravy jednotlivce pro určité sociální či pracovní role, pro který je typický jeho procesuální charakter, dlouhodobý průběh a primární zaměření na potřeby jednotlivce. Oproti tomu výcvik směřuje k tomu, aby pracovník získal specifické vědomosti, dovednosti a postoje. Rozvoj počítá s určitým časovým výhledem, je zaměřen obecněji a je výsledkem učení se. Výchova představuje proces vytváření osobnosti člověka, zatímco vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti, proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Mikulaščík, 2015). Dále jde také o formování té části osobnosti člověka, prostřednictvím které si vytváří hodnoty. To celé se děje za účelem naplnění individuálních cílů pracovníků v rámci jejich kariéry, zlepšení pracovního výkonu jednotlivců a také zlepšování výkonnosti organizace jako celku (Šikýř, 2016).

Cílem vzdělávání, rozvoje a výcviku je dosáhnout toho, aby na všech úrovních organizace působili iniciativní, odborně zdatní pracovníci, kteří dokážou zvládnout měnící se nároky práce či změněného pracovního zařazení. Cílem rozvoje je pracovník s postoji, vědomostmi a dovednostmi, které jsou variabilní, obecnější a vytváří možnost odborného či osobního růstu jednotlivců (Pauknerová, 2012). Rovněž jde také o dosažení vyššího stupně uspokojení neboli pocitu vnitřního uspokojení pracovníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání a formování schopností zaměstnanců se v moderní společnosti stává celoživotním procesem a zároveň nejdůležitějším úkolem personální práce (Dědina, 2018). Cílem je zajistit, aby struktura a dynamika rozvoje pracovních schopností neustále byly s určitým předstihem v souladu se strukturou a dynamikou rozvoje techniky využívané či využitelné v organizaci. Pracovníci by také měli být schopni pružně reagovat na požadavky a na možnosti trhu i potřeby zdokonalování systému řízení organizace (Kocianová, 2010; Koubek, 2015). Koubek (2015) připouští určitou proměnlivost pojetí

vzdělávání pracovníků, a to v čase a prostoru (sociální prostředí, ve kterém organizace působí, kulturní a vzdělanostní úroveň obyvatelstva atd.). Autor uvádí, že závisí na povaze práce, používané technice a technologii v organizaci, velikosti organizace a jiných okolnostech.

V procesu rozvoje pracovníků hraje důležitou roli kariéra pracovníka, která je součástí personálního rozvoje. Pracovníci by minimálně měli být informováni o svých možnostech kariérního růstu v organizaci a zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Nejasná kariéra i perspektiva vede především ty nejschopnější pracovníky k odchodu z organizace. Z toho důvodu je nezbytné dbát na plány personálního rozvoje (Dvořáková, 2007; Koubek, 2015).

Plány personálního rozvoje neboli plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci do jisté míry ovlivňují pocit sociální jistoty a projasňují pracovní perspektivu pracovníků. Plánování personálního rozvoje pracovníků v organizaci tedy souvisí s plánováním vzdělávání, odměňováním, rozmisťováním, penzionováním a také s propouštěním pracovníků. Jeho východiskem je hodnocení pracovníků v nejširším možném pojetí (Koubek, 2015). V praxi jsou plány personálního rozvoje (Personal Development Plan) dokumentem, který obsahuje seznam různých činností směřujících ke zvýšení kompetencí pracovníka. Mohou obsahovat formální vzdělávání (studium na VOŠ, VŠ), samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání (forma externího studia založená na samostudiu), práci na projektech (např. projektový management, řešení projektů v praxi), účast na stážích (např. odborné a pracovní stáže v rámci organizace nebo v jiné organizaci v rámci ČR nebo zahraničí).

1.4

Pracovní schopnosti zaměstnanců

Formování pracovních schopností zaměstnanců zahrnuje tři oblasti: oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje (obrázek č. 1). V oblasti všeobecného vzdělávání se organizace neangažuje, jedná se o proces řízený státem, kdy dochází zejména k sociálnímu rozvoji jedinců (např. základní školy). Oblast odborného vzdělávání (tzv. training) se dále člení na dalších pět kategorií, ve kterých už se organizace zapojuje. Výjimku představuje základní příprava na povolání, které se organizace neúčastní. Stojí mimo vzdělávací systém organizace. Orientací se rozumí co nejrychlejší adaptace zaměstnance na organizaci. Doškolení představuje rozšiřování vzdělání a znalostí souvisejících s pracovním zařazením zaměstnance. Jedná se o významný prvek vzdělání a rozvoje jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Při přeškolení jde o získávání nových znalostí, dovedností a schopností, které s dosavadním povoláním výrazně nesouvisí. Profesní rehabilitace souvisí s přeškolením (rekvalifikací) (Dvořáková et al., 2012). Jedná se o proces, který pomůže lidem, kteří dále nemohou kvůli svému zdravotnímu stavu vykonávat svou práci, opět získat pracovní zařazení. Oblast rozvoje se zabývá nabýváním znalostí a dovedností nad rámec základu, který je pro současné zaměstnání nutný. Je zaměřen spíše na kariéru než na současné pracovní zařazení. Dochází ke zvyšování pracovního potenciálu, adaptability a flexibility, ale také k rozvoji osobnosti zaměstnance (Koubek, 2015). Je důležité, aby se zaměstnanec při formování svých pracovních schopností angažoval a projevil svou aktivní účast. Jinak snaha organizace ztrácí smysl. V praxi se může jednat např. o rekvalifikaci v oblasti účetnictví, PC dovedností, administrativní dovednosti apod.

 OBRÁZEK 1

System formování pracovních schopností člověka


Zdroj: Koubek, 2015

Argumenty pro aplikování strategického přístupu organizace ke vzdělávání a k rozvoji zaměstnanců vycházejí z neustálého technologického vývoje, se kterým se pojí i nároky na nové poznatky a dovednosti jednotlivců. Rovněž se mění lidské potřeby a je nutná rychlá reakce trhu na dané požadavky a zároveň rychlá reakce i uvnitř organizací (Koubek, 2015). V současné době dochází rovněž ke změně organizace práce, povahy práce, způsobu řízení, a to vlivem nejen globalizace hospodářských aktivit, ale i změnou hodnotové orientace lidí, jejich pohledu na kvalitu pracovního života a potřebu vzdělávat se. Všechny tyto aspekty je nutné zohlednit při strategickém plánování vzdělávání a dbát na vytvoření pracovního prostředí, ve kterém jsou lidé podporováni k rozvoji vzdělávání (Armstrong, 2015). V praxi je to jedním z mnoha úkolů personálního managementu. Cílem je mít na všech úrovních organizace kvalifikované a flexibilní pracovníky, čehož je možné dosáhnout vzájemnou spoluprací personálního oddělení s jednotlivými vedoucími pracovníky. Vedoucí pracovníci by se měli věnovat rozvoji svých pracovníků, aby byli pro ně partnery, kolegy a oceňovali jejich výsledky a uplatnění v práci (Bláha, 2013). Podpora ze strany organizace a manažera by měla nastávat při samotném nástupu pracovníka do zaměstnání. Měla by se promítnout během zaškolení, adaptace, orientace na nové pracovní pozici a pokračovat průběžným prohlubováním kvalifikace, přes možnou rekvalifikaci a další profesní rozvoj nad rámec požadavků potřebných pro současnou práci (Šikýř, 2016). V rámci organizace je možné využívat různé metody vzdělávání. Základní dělení jednotlivých metod spočívá v dělení na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště (Koubek, 2015).

CVIČENÍ 1.1


Vyjmenujte složky vzdělávání a rozvoje pracovníků.

1.5

Vzdělávání pracovníků v kontextu rozvoje pracovníků

Při rozvoji pracovníků nelze za dostatečný považovat zácvik, přeškolení, doškolení a další z tradičních způsobů vzdělávání pracovníků, ale stále více jde o rozvojové aktivity směřující k formování znalostí, dovedností a osobnosti pracovníků a k přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace (Dvořáková et al., 2012). Vzdělávání pracovníků v kontextu rozvoje pracovníků zahrnuje tyto složky (Koubek, 2015):

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností;
- zvyšování použitelnosti pracovníků a rozšiřování jejich schopností;
- rekvalifikační procesy v organizaci;
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům konkrétního pracovního místa, technologií, technice a stylu práce v organizaci;
- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračující hranice pouhé odborné způsobilosti a zahrnující formování osobnosti pracovníka.

Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být v organizaci podporovány (Armstrong, Taylor, 2015). Jako přínosy v praxi lze uvést např. zlepšující se výkon jednotlivců, týmů i organizace, zlepšující se provozní flexibilitu v důsledku rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců, získávání kvalitních zaměstnanců, zvyšování oddanosti zaměstnanců, podporování a vytváření pozitivní kultury v organizaci nebo například snižující se náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2016; Koubek, 2015).

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem a vazbu na organizaci (Armstrong, Taylor, 2015). Dochází i k formování pracovní síly v podobě přizpůsobení se pracovním úkolům a zvyšuje se atraktivita zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace (Koubek, 2015). Bez znalosti cílů a dosavadních výsledků na úrovni jednotlivců, týmů, organizačních jednotek i zaměstnavatele jako celku nemůže být vzdělávání a rozvoj nikdy efektivní (Dvořáková et al., 2012).

Pokud chtějí být organizace úspěšné a konkurenceschopné, musí věnovat pozornost vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, a to z následujících důvodů (Koubek, 2015):

- znalosti a dovednosti velmi rychle stárnou, a to díky stále rychleji se vyvíjejícím technologiím a novým poznatkům;
- proměnlivost lidských potřeb, a tím i trhu výrobků a služeb, je výraznější, což vyžaduje pružnost pracovníků a pružnou reakci organizací;
- technologie a technika v organizacích se častěji mění;
- stále častější změny v organizacích, které musí lidé, pracovníci zvládat;
- výraznější orientace na kvalitu výrobků, služeb a na službu zákazníkovi;
- zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí, na což musí organizace reagovat;
- mění se povaha práce, organizace práce i způsoby řízení (delegování a posilování pravomocí, rozšiřování práce, plošší organizační struktury);
- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích;
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit, z čeho vychází potřeba podnikat, komunikovat a pohybovat se v internacionálním prostředí;
- nutnost snižování nákladů a lepšího využívání technologií a technických zařízení;
- orientace na kvalitu pracovního života a změny hodnotových orientací lidí se projevuje jako zvýšená potřeba lidí se vzdělávat;
- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou pověst organizace a ulehčuje stabilizaci a získávání zaměstnanců (Koubek, 2015).

Úspěšná realizace vzdělávání zaměstnanců je podmíněna aplikací správné vzdělávací metody. Správnost vzdělávací metody se přitom posuzuje s ohledem na cíl vzdělávání, potřebu vzdělávání, cílovou skupinu účastníků vzdělávání aj. (Koubek, 2015; Dvořáková et al., 2012). V praxi bývá prvním krokem plánování vzdělávání, následně probíhá jeho realizace a poté navazuje vyhodnocení výsledků vzdělávání. Vyhodnocení se provádí na základě porovnání výsledků vstupních a výstupních testů, případně na základě monitorování průběhu celého vzdělávacího programu (Šikýř, 2016).

1.6

Další vzdělávání

DEFINICE



Další vzdělávání je systematické uplatňování formálního procesu vzdělávání s cílem rozšiřování znalostí a získávání zkušeností, které pomůže lidem v uspokojivém vykonávání jejich práce (Armstrong, Taylor, 2015)

V prostředí České republiky je uplatňován Národní program rozvoje vzdělávání v České republice a Strategie celoživotního učení České republiky (2020). Zde je definován rozvoj a cíle dalšího vzdělávání. Zároveň dokument popisuje aktuální situaci v oblasti celoživotního vzdělávání a předkládá další strategii (Strategie celoživotního učení České republiky, 2020).

V rámci jedné organizace je pak možné rozlišit tři vývojové etapy v přístupu ke vzdělávání, kterými jsou organizování vzdělávacích akcí, systematický přístup ke vzdělávání a koncept učící se organizace. V rámci dalšího vzdělávání byly identifikovány tři přístupy, které lze označit i jako vývojové stupně ve vzdělávání pracovníků (Koubek, 2015):

- Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy. Tyto vzdělávací akce vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Vzhledem k tomu, že jsou realizované velmi rychle, nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt.
- Systematický přístup, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Podnikové vzdělávání je z tohoto hlediska procesem, ve kterém kromě změn v oblasti znalostí a dovedností, dochází také ke změnám v pracovním chování.
- Koncepte učící se organizace, která je komplexním modelem rozvoje lidí. Tato koncepce se uplatňuje v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takové organizaci se zaměstnanci učí průběžně, a především z každodenní zkušenosti (Veteška, Tureckiová, 2008).

Zde je potřeba zdůraznit, že rozvoj lidských zdrojů z obecného hlediska představuje: „*nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci*“ (Koubek, 2015). V organizaci, která realizuje vzdělávání pracovníků, musí proběhnout vysoce efektivní proces plánování vzdělávání pracovníků, který zahrnuje tyto hlavní kroky: identifikaci potřeb, vytvoření seznamu vzdělávacích potřeb zaměstnanců, někdy se vytváří plán profesního rozvoje zaměstnanců, seznam možných školicích aktivit a vlastní realizaci (Kocianová, 2010). Tato oblast se zaměřuje na vytvoření plánu, který zahrnuje všechny vzdělávací aktivity firmy, které jsou určeny k realizaci vzdělávání na určité období (Žufan, 2012). Další vzdělávání je směřováno především k prohlubování a získávání nových kompetencí u konkrétních skupin pracovníků. V oblasti sociální práce může být zaměřeno např. na komunikaci s klienty, krizovou intervenci, time management, sociálně právní poradenství.

1.7

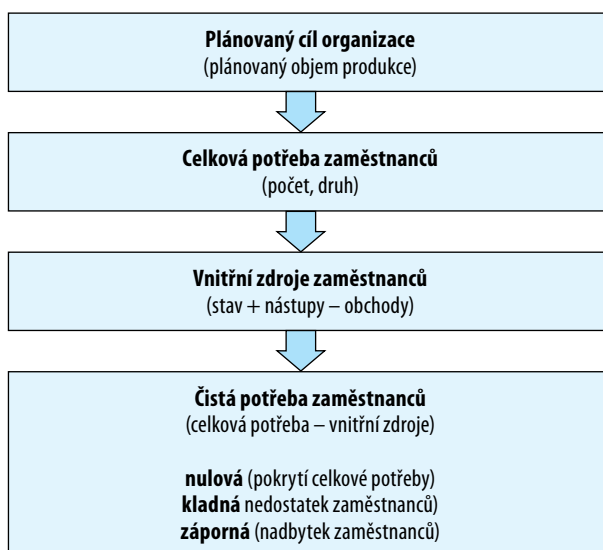
Plánování personálního rozvoje pracovníků

Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků je činnost, která je zaměřena na stabilizaci potřebného množství pracovníků. Cílem je vytvoření jejich jasné perspektivy, která bude v souladu s filozofií organizace. Zároveň by měla umožnit pracovníkům kariérní růst, zvýšit motivaci pracovníků a tím i uspokojení z jejich práce (Kocianová, 2010). Základem pro tuto činnost je znalost názorů, postojů a potřeb pracovníků, zajištění si zpětné vazby a plánování personálního rozvoje v souladu s potřebami organizace.

Plánování personálního rozvoje by nemělo vycházet pouze ze současné struktury pracovníků organizace a současných pracovních podmínek, ale především z pečlivého zkoumání názorů, postojů a potřeb pracovníků (Koubek, 2015). Významnými zdroji informací jsou materiály z hodnocení pracovníků, především záznamy z hodnotících rozhovorů s pracovníky. Ty se stávají rozhodujícími ukazateli směru pro budoucí osobní rozvoj a využívání pracovníka v organizaci (Dvořáková et al., 2012; Koubek, 2015). Plánování personálního rozvoje zaměstnanců souvisí i s dalšími činnostmi personální práce jako s plánováním výběru zaměstnanců, hodnocením zaměstnanců, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců. Zaměstnavatel plánuje kariéru zaměstnanců a následnictví v manažerských funkcích, aby zhodnotil investice do vlastních zaměstnanců, zabezpečil pokrytí plánované poptávky po zaměstnancích z vnitřních zdrojů a zajistil kariéru perspektivních zaměstnanců v organizaci (Šikýř, 2016).

➔ OBRÁZEK 2

Postup plánování lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř, 2016

Jak je vidět na obrázku č. 2 (Šikýř, 2016), celková potřeba zaměstnanců vychází z plánovaného cíle organizace. Tato celková potřeba zaměstnanců je podkladem pro pokrytí z vnitřních zdrojů, přičemž výsledkem je tzv. čistá potřeba zaměstnanců, která může být nulová (pokryje se celková potřeba), kladná (nedostatek zaměstnanců) nebo záporná (nadbytek zaměstnanců).