

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI OHL ŽS, a.s.

ANALYSIS OF TRAINING SYSTEM IN OHL ŽS, a.s. COMPANY

Magisterská diplomová práce

Bc. Milada Němcová

Vedoucí práce: PhDr. Lucie Tvardková

Olomouc 2011

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí práce paní PhDr. Lucii Tvardkové za cenné rady a odborné vedení při vypracovávání této závěrečné magisterské práce a rovněž panu Mgr. Janu Ruppovi, vedoucímu odboru Řízení lidských zdrojů společnosti OHL ŽS, a.s., za ochotu při poskytování pro mne potřebných materiálů a informací.

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou magisterskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. 3. 2011

.....

Bc. Milada Němcová

Obsah

ÚVOD	6
1 VÝZNAM INVESTICE DO LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU	8
1.1 Historický vývoj řízení lidí	8
1.1.1 Pojetí a vymezení koncepce řízení lidských zdrojů	9
1.2 Podniková strategie jako výchozí bod	10
1.3 Strategie řízení lidských zdrojů	11
1.4 Strategie rozvoje lidských zdrojů	12
2 PROFIL SPOLEČNOSTI OHL ŽS, A.S.	13
2.1 Stav zaměstnanců a organizační struktura	14
2.2 Vize, cíle a hodnoty zkoumané společnosti OHL ŽS, a.s.	15
3 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI SYSTÉMU CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	16
4 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI SYSTÉMU PERSONÁLNÍ PRÁCE	18
4.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů v OHL ŽS, a.s.	20
4.2 Přístupy k realizaci podnikového vzdělávání	20
4.2.1 Přístup k realizaci vzdělávání v OHL ŽS, a.s.	23
4.3 Vzdělávání a rozvoj manažerů	25
4.3.1 Vzdělávání a rozvoj manažerů v OHL ŽS, a.s.	26
4.4 Nositelé řízení lidských zdrojů a jejich role v systému vzdělávání	27
4.4.1 Role odboru Řízení lidských zdrojů v OHL ŽS, a.s.	28
4.5 Řízení kariéry a talent management	29
4.5.1 Řízení kariéry a talent management v OHL ŽS, a.s.	31
5 ETAPY VZDĚLÁVACÍHO PROCESU V PODNIKU	33
5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	33
5.1.1 Zdroje, metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb	35
5.1.1.1 Pravidelné hodnocení zaměstnanců v OHL ŽS, a.s.	38
5.1.1.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců v OHL ŽS, a.s.	40
5.1.2 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb	41
5.1.2.1 Kompetenční přístup	42
5.1.3 Návrh postupu tvorby kompetenčního modelu	46

5.1.3.1 Přípravná fáze	46
5.1.3.2 Sběr dat	48
5.1.3.3 Fáze analýzy a klasifikace informací	50
5.1.3.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	51
5.1.3.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu	52
5.1.4 Role vedoucích pracovníků	52
5.2 Plánování vzdělávání	53
5.2.1 Plán vzdělávání	54
5.2.2 Cíle vzdělávání	55
5.2.3 Druhy vzdělávání	57
5.2.4 Zajištění realizace vzdělávacích akcí a lektorů	62
5.2.5 Výběr a zajištění dodavatelů vzdělávacích akcí	63
5.2.6 Formy a metody vzdělávání	65
5.2.7 Fáze zdokonalování	70
5.2.8 Role vedoucích pracovníků	71
5.3 Realizace vzdělávací akce	72
5.3.1 Role vedoucích pracovníků	75
5.4 Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání	75
5.4.1 Význam hodnocení a důvody pro jeho realizaci	76
5.4.2 Role vedoucích pracovníků	77
5.4.3 Etapy hodnocení	78
5.4.4 Model hodnocení vzdělávání	78
5.4.4.1 Hodnocení úrovně reakcí	79
5.4.4.2 Hodnocení úrovně učení	83
5.4.4.3 Hodnocení úrovně chování	85
5.4.4.4 Hodnocení úrovně výsledků	87
ZÁVĚR	90
ANOTACE	91
SEZNAM INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	92
SLOVNÍČEK POJMŮ A ZKRATEK	96
SEZNAM PŘÍLOH	97

Úvod

Pracovní vztahy se v posledních desetiletích výrazně proměnily a tato změna také mění potřebu výcviku a odborné přípravy pracovníků. Zatímco dříve se lidé připravovali na své budoucí povolání předem a na celý život, v současnosti je něco takového sotva myslitelné. Pracovník, který si chce udržet dobrou (tj. vysoce kvalifikovanou a dobře placenou) pozici, se musí vzdělávat po celý život.¹

Význam vzdělávání pracovníků vzrůstá s rostoucími požadavky na flexibilitu, ale i se zrychlujícím rozvojem techniky a technologií. Vzdělávání pracovníků je jedním ze zdrojů zvyšování produktivity práce podniku, a tím se podílí na udržení či zvýšení konkurenceschopnosti podniků.² A chce-li být podnik konkurenceschopný, musí v něm být rychlost učení větší než rychlost změn v jeho okolí.³ Moderní organizace mají proto vážný důvod klást důraz na rozvoj lidských zdrojů.

V souvislosti s přibývajícím komplexností úkolů a se změnami v dynamice společnosti, existuje ve společnosti OHL ŽS, a.s. (dále také OHL ŽS) permanentní tlak na rozvoj lidských zdrojů. Tento tlak neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Zvyšuje požadavky na výkon jedince a vyžaduje zvládnutí mezioborových znalostí v daleko vyšší míře. V centru zájmu společnosti OHL ŽS se proto stále více ocitá vzdělávání jejích zaměstnanců, neboť si uvědomuje, že „*jen podniky, které se vydají cestou orientace na rozvoj potenciálu svých zaměstnanců, dosáhnou kvalitativního předstihu v současném konkurenčním prostředí.*“⁴

Cílem této magisterské práce je optimalizace systému vzdělávání v brněnské společnosti OHL ŽS za pomoci analýzy tamního systému, tedy komparací tohoto systému s koncepty uvedenými v odborné literatuře. Optimalizací je míněn návrh doporučení, která povedou k vylepšení stávajícího stavu. Možnosti zlepšení identifikovaných nedostatků jsou navrženy tak, aby byly ve společnosti prakticky realizovatelné. Podkladem k analýze je deskripce vzdělávacího systému a teoretická

¹ Srov. KOLMAN, L. Výcvik zaměstnanců : psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku. 1. vyd. Praha : Linde, 2005. s. 11-12, s. 16.

² Srov. MATOUŠKOVÁ, Z., ŽÁČKOVÁ, H. *Angažovanost podniků ve vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF, 2008. s. 4.

³ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha : DAHA, 1997. s. 86.

⁴ OHL ŽS, a.s. *Plán vzdělávání společnosti OHL ŽS, a.s. pro rok 2010*. Interní dokument společnosti. s. 2.

a konceptuální východiska problematiky podnikového vzdělávání pracovníků. Iniciálové zkratky užívané v práci a zkratky psané velkými písmeny uvádím (popř. upřesňuji) ve slovníčku pojmů a zkratk za seznamem informačních zdrojů.

Pro vypracování jsem zvolila následující postup:

- I. Na začátku práce pojednávám o významu lidských zdrojů v podniku v rámci koncepce řízení lidských zdrojů. Předkládám také vymezení podnikové strategie, její vztah se strategií řízení lidských zdrojů a strategií rozvoje pracovníků. Vymezuji základní teoretická a konceptuální východiska, vážící se k tématu kapitoly. Definováním obsahu pojmů, vztahujících se k celkové problematice, se snažím objasnit význam pojmů a jejich zařazení v rámci systému vzdělávání.
- II. V druhé kapitole se věnuji konkrétnímu objektu zkoumání a analýzy, společnosti OHL ŽS. Představím obecné informace o vzniku této společnosti, předmětu podnikání, organizační struktuře, vizi, jejích cílech a hodnotách.
- III. Ve třetí kapitole vymezím pojem další profesní vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání (učení), jenž zahrnuje také vzdělávání podnikové.
- IV. Od čtvrté kapitoly se již zabývám systémovým pojetím podnikového vzdělávání, tzn. jeho vazbou na strategii rozvoje lidských zdrojů a přístupy k realizaci podnikového vzdělávání. Zabývám se i tematikou řízení kariéry a talent managementu. Tyto skutečnosti a procesy ve zkoumaném podniku popíšu a provedu jejich analýzu, popř. navrhnou možná opatření, která povedou k lepšímu nastavení vzdělávacího systému v podniku, a tím i k zvýšení efektivity celého vzdělávacího procesu.
- V. V poslední, páté kapitole, soustředím pozornost na vlastní vzdělávací cyklus a jeho teoretické a terminologické ukotvení, které také využívám při analýze a optimalizaci jednotlivých etap procesu vzdělávání v OHL ŽS.

Při psaní své práce jsem vycházela z interních dokumentů OHL ŽS v oblasti vzdělávání, které však nebyly pro mou potřebu úplné. Chybělo komplexní postihu procesní části vzdělávacího systému. Potřebné informace jsem proto doplnila dalším zdrojem, a to rozhovorem s vedoucím odboru Řízení lidských zdrojů.

1 Význam investice do lidských zdrojů v podniku

Každý podnik funguje tehdy, dokáže-li neustále shromažďovat, propojovat a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje.⁵ Jak jsem již naznačila v úvodu, v současnosti je klíčovým prvkem konkurenceschopnosti a důležitým zdrojem kvality, znalostí a podnikových výkonů právě člověk – lidský faktor. Úspěšný rozvoj podniku závisí na mobilizaci existujících znalostí, dovedností a postojů a vyžaduje rychlou a kvalitní akci. Vyžaduje tedy dobře vybavené pracovníky.⁶

Lidé, kteří jsou zařazeni v pracovním procesu, uvádějí do pohybu zbylé zdroje a určují jejich využití. Je tedy důležité, aby se stali jádrem veškerého řízení podniku. Lidé a jejich rozvoj nepředstavují pro podnik náklady, ačkoli v praxi jsou takto často vnímány. Měly by se považovat za investice (aktivum), zajišťující přínosy v budoucnosti, jako nejcennější zdroj podniku.⁷

Kvalitou a připraveností lidských zdrojů pro plnění podnikových cílů se zabývá personální management. Neustále se snaží lidské zdroje inovovat a permanentně pečuje o jejich zkvalitňování.⁸ Racionální přístup ve vztahu k lidským zdrojům se uskutečňuje tehdy, když personální management⁹:

- a. hledá cesty, jak motivovat pracovníky k dalšímu vzdělávání;
- b. organizačními cestami směřuje k vytváření předpokladů pro realizaci rozvojových cílů.

1.1 Historický vývoj řízení lidí

V odborné literatuře se často vyskytuje ne zcela správné zaměňování termínů personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů, popř. personální

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 13.

⁶ Srov. PETŘÍKOVÁ, R. Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů. In *Metal 2005*. Proceedings. Ostrava, CZ : Tanger, s.r.o., 2005. příspěvek č. 103. s. 2.

⁷ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 24, s. 29, s. 31, s. 108.

⁸ Srov. PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání : pro specializace Personální řízení a Odborová práce*. Praha : FF UK, 1997. s. 43-45.

⁹ Srov. tamtéž. s. 45.

práce. V této podkapitole se proto zaměřuji na vyjasnění daného terminologického ukotvení.

Personální práce je část řízení podniku, zaměřená na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem (jeho získávání, formování, využívání, rozvoje, vztahů v rámci podniku, také propojování jeho činností, výsledků práce apod.).¹⁰

Počátky řízení lidí se objevují v období 10. let 20. století. Tuto etapu **péče o pracovníky a personální administrativy** (správy) charakterizuje zajišťování sociálních potřeb zaměstnanců. Její další rozvoj se omezuje na výpočty mezd a odměn, evidenci zaměstnanců a jejich dokumentaci, později i na proškolení zaměstnanců.¹¹ Od konce 50. let do 70. let nastupuje fáze **personálního řízení**, charakteristická hledáním a využíváním konkurenčních výhod prostřednictvím organizované a motivované pracovní síly. Personální práce s povahou spíše operativního řízení se stává záležitostí specialistů s velkou autoritou a pravomocí k autonomnímu rozhodování. Koncem 70. let pak narůstá význam poslední a nejmodernější koncepce personální práce, nastupuje **řízení lidských zdrojů**.¹²

Uvedené termíny nejsou tedy zcela synonymní, neboť označují jednotlivé fáze vývoje personální práce a liší se tak svým postavením v hierarchii řízení.¹³

Dále se věnuji jen koncepci řízení lidských zdrojů, protože právě toto pojetí přináší zásadní změnu v pohledu na „subjekt“ (nositele) i „objekt“ („uživatele služeb“) personální práce.¹⁴

1.1.1 Pojetí a vymezení koncepce řízení lidských zdrojů

Řídit lidské zdroje znamená zacházet s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem. Toto řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu. Jedná se o názor na to, jak optimálně řídit pracovníky v zájmu podniku a pro jeho úspěch. Zaměřuje se na

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 13.

¹¹ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 43.

¹² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 15.

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 14.

¹⁴ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 45-46.

vše, co se jich pracovně týká, soustředí se i na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Bez strategického přístupu by zůstalo jen souborem navzájem nezávislých činností.¹⁵

Řízení lidských zdrojů od personálního řízení tedy odlišují např. následující znaky:

- Strategický přístup k personální práci a činnostem (zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí).
- Orientace na vnější faktory (zájem o populační vývoj, ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace, sociální rozvoj a životní způsob lidí apod.).
- Personální práce už není záležitostí specialistů, ale všech řídicích pracovníků.
- Mimořádný důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů, který umožňuje podniku připravenost na změny a flexibilitu.
- Orientace na sounáležitost pracovníků s podnikem, na zdravé pracovní vztahy, pověst podniku atd.

Personální činnosti bývají v literatuře označovány také jako personální služby nebo personální funkce. Výkonem personálních činností se realizují úkoly řízení lidských zdrojů.¹⁶

1.2 Podniková strategie jako výchozí bod

Vzhledem k cíli práce, kterým je analýza a optimalizace systému vzdělávání konkrétního podniku, považuji za potřebné stručně vymezit provázanost jednotlivých druhů strategií a pojmů s nimi souvisejících.

Podniková strategie tvoří základ všech ostatních vzájemně propojených strategií v oblasti lidských zdrojů. Představuje výchozí bod pro řízení každodenních operací. Prostřednictvím kvalitní strategie je zajištěn dlouhodobý rozvoj podniku.¹⁷ Strategie podniku specifikuje podmínky existence podniku, především¹⁸:

¹⁵ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 28-31.

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 16.

¹⁷ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 34-35.

¹⁸ MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. s. 35.

- jeho postavení, roli na trhu, marketingovou politiku, předmět podnikání,
- externí vlivy, kterým musí čelit,
- silné a slabé stránky,
- strategické cíle a způsoby jejich dosahování.

Do podnikové strategie, která obsahuje záměry a priority pro rozvoj podniku, se propracovává vize. Vize reprezentuje představu o fungování podniku zasazenou do vzdálenějšího časového období („vidění do budoucnosti“).¹⁹ Měla by promlouvat především k zaměstnancům podniku.²⁰ Strategické zaměření a vizi je nezbytné transformovat v poslání, které vytyčí milníky potřebné k realizaci vize. Poslání stimuluje podnik při sledování společných cílů, musí však být zaměřeno dovnitř i vně firmy, mít emocionální i racionální náboj, vyjadřovat naléhavost a být snadno vysvětlitelné na všech úrovních organizace.²¹ Poslání (neboli mise) definuje základní funkci a smysl existence podniku. Strategické cíle se odvíjí od poslání a vize v podobě očekávaných budoucích výsledků.²²

Jinými slovy, strategie podniku vychází z vytyčeného poslání a vize. Může být nazírána jako cíl, ke kterému směřují činnosti všech podnikových sekcí. Je spjata s politikou a kulturou podniku, s jeho podnikatelským záměrem a s charakterem vnějšího i vnitřního prostředí.²³

1.3 Strategie řízení lidských zdrojů

Od podnikové strategie se má odvozovat strategie řízení lidských zdrojů, jež řeší²⁴:

- existenci pracovních míst a činností, které by efektivně přispívaly k realizaci strategických cílů podniku,
- pracovní způsobilost a kvalifikovanost pracovníků v jednotlivých pozicích,
- možné cesty vedoucí k odstranění nesouladu mezi požadavky na pracovní místa a reálnou kvalifikací pracovníků.

¹⁹ Srov. MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností : people management*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2008. s. 26-27.

²⁰ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 78.

²¹ Srov. COATES, CH. *Efektivní řízení*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. s. 222-223.

²² SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. s. 2.

²³ Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 52.

²⁴ Srov. MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. s. 35.

Místo označení strategie řízení lidských zdrojů se v literatuře často vyskytuje pojem **personální strategie**. Z nejobecnějšího hlediska tato dílčí strategie obsahuje dlouhodobé strategické cíle v oblasti lidských zdrojů, přístupy a postupy k jejich dosažení.²⁵ Ve své oblasti vytváří předpoklady k realizaci podnikové strategie. Personální politika (politika lidských zdrojů) potom určuje pravidla realizace personální strategie, resp. jejích postupů v oblasti řízení lidských zdrojů.²⁶

1.4 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Strategie rozvoje lidských zdrojů, nazývaná také jako strategie profesní přípravy a vzdělávání, je odvozována od strategie řízení lidských zdrojů. Posloupnost článků její tvorby uvádí např. Mužík²⁷:

- 1) podniková strategie,
- 2) cíle v řízení lidských zdrojů,
- 3) řídicí postupy při zajišťování těchto cílů,
- 4) nároky na současnou a budoucí kvalifikaci pracovníků,
- 5) koncepce rozvoje pracovníků,
- 6) systém profesní přípravy a vzdělávání pracovníků.

²⁵ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 35-36.

²⁶ Srov. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha : Mowshe, 2007. s. 20, s. 23.

²⁷ Srov. MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. s. 35-36.

2 Profil společnosti OHL ŽS, a.s.

OHL ŽS, a.s. je dynamická stavební společnost s více než padesátiletou tradicí, jedna z největších a nejvýznamnějších v České republice. Akční pole jejího působení zahrnuje mnoho oborů. Zaměřuje se na komplexní realizaci stavebních děl, jejich modernizaci, rekonstrukci a údržbu dle potřeb a přání zákazníků v následujících oborech²⁸:

- dopravní, železniční, silniční a dálniční stavby,
- vodohospodářské a ekologické stavby,
- inženýrské a energetické stavby,
- pozemní i podzemní stavby.

OHL ŽS zabezpečuje rekonstrukce, modernizace a realizace staveb také v zahraničí, tj. Bulharsku, Černé Hoře, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Maďarsku, Ázerbajdžánu, Slovensku aj.²⁹

Historie společnosti se traduje od roku 1952. V tomto roce byl založen státní podnik Železniční stavitelství Brno (ŽS Brno, a.s.) s posláním zajišťovat výstavbu, rekonstrukce a opravy železničních tratí a budov pro tehdejší Československé státní dráhy. V roce 1971 byl začleněn do výrobně-hospodářské jednotky se sídlem v Bratislavě a v roce 1992 se transformuje na akciovou společnost.³⁰ Změnou názvu podniku ŽS Brno, a.s. na OHL ŽS, a.s. v roce 2006 byla potvrzena jeho příslušnost k mezinárodní španělské stavební Skupině OHL, jejíž součástí je OHL ŽS od roku 2003.³¹ Akciová společnost OHL ŽS je tedy přímým nástupcem ŽS Brno. Investiční Skupina OHL vlastní 97, 71 % jejích akcií.³²

²⁸ OHL ŽS, a.s. *Profil společnosti*. [online] [cit. 2010-02-13]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/profil-spolecnosti>>.

²⁹ tamtéž

³⁰ OHL ŽS, a.s. *Historie společnosti*. [online] [cit. 2011-01-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/historie-spolecnosti>>.

³¹ OHL ŽS, a.s. *Profil společnosti*. [online] [cit. 2010-02-13]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/profil-spolecnosti>>.

³² OHL ŽS, a.s. *Historie společnosti*. [online] [cit. 2011-01-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/historie-spolecnosti>>.

V současné době je OHL ŽS pátou největší stavební firmou v České republice s obratem 12 miliard Kč.³³

2.1 Stav zaměstnanců a organizační struktura společnosti

Stav zaměstnanců OHL ŽS, a.s. k 31. 12. 2010³⁴:

Dělníci	897
Vedoucí	358
Specialisté	212
Technici	149
Referenti	147
Asistentky	18
Pomocní obslužní zaměstnanci	16
Top management	5
Součet	1802

Technicko-hospodářští pracovníci zahrnují všechny zaměstnance s výjimkou dělníků a pomocného obslužného personálu. Jednotlivé stupně řízení tvoří top management, střední management a základní management, který se podílí na řízení specialistů a ostatních technicko-hospodářských zaměstnanců.³⁵

Zavedení privatizace znamenalo pro vnitřní organizaci společnosti bouřlivý rozvoj. „Od 35 podnikatelských středisek (1992–1994) přes 17 divizí (1995–1999) a čtyři závody (2000–2004) dospěla k současné struktuře obsluhy dvou velkých segmentů trhu – dopravních staveb a pozemních staveb.“³⁶ Stávající organizační schéma OHL ŽS je široké, společnost tvoří oborové závody Dopravní stavby a Pozemní stavitelství.³⁷

³³ OHL ŽS, a.s. *Historie společnosti*. [online] [cit. 2011-01-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/historie-spolecnosti>>.

³⁴ OHL ŽS, a.s. *Stav zaměstnanců*. Interní materiál společnosti.

³⁵ Srov. OHL ŽS, a.s. *Závazné limity měsíčních stanovených mezd a ročních výdělků TH zaměstnanců OHL ŽS, a.s., platné pro rok 2010*. Interní materiál společnosti.

³⁶ OHL ŽS, a.s. *Historie společnosti*. [online] [cit. 2011-01-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/historie-spolecnosti>>.

³⁷ viz Příloha č. 1.

2.2 Vize, cíle a hodnoty zkoumané společnosti OHL ŽS, a.s.

Společnost si stanovila **vizi**, že do roku 2012 chce být³⁸:

- ekonomicky silná, stabilní a konkurenceschopná, s pevným místem mezi pěti největšími českými stavebními společnostmi,
- působit mezinárodně a aktivně se zapojovat do projektů v zemích východní a střední Evropy.

Této vize chce dosáhnout následujícími **strategickými cíli**³⁹:

- výrazně posilovat regionální i nadnárodní aktivity a růst krajů a zemí, ve kterých bude stále přítomna,
- klást důraz na stavbu jako zdroj zisku a efektivně ji podporovat svými podpůrnými činnostmi,
- důvěryhodným a spolehlivým obchodním partnerem plnícím závazky.

Za předpoklad úspěšného naplňování vize je považován vývoj podnikové kultury, založené na uznávání následujících **hodnot**⁴⁰:

- spolehlivost v dodržování smluv (kvantity, kvality, termínu i ceny),
- důslednost, odpovědnost a inovativnost při práci,
- slušnost a zdvořilost,
- trvalé učení se od nejlepších.

³⁸ OHL ŽS, a.s. *Prohlášení vedení*. Interní dokument společnosti. s. 1.

³⁹ OHL ŽS, a.s. *Prohlášení vedení*. Interní dokument společnosti. s. 1.

⁴⁰ OHL ŽS, a.s. *Prohlášení vedení*. Interní dokument společnosti. s. 2.

3 Další profesní vzdělávání v rámci systému celoživotního vzdělávání

Frekventovaným pojmem u nás i ve světě se stalo tzv. **celoživotní vzdělávání**, které dnes platí za základní znak kvalifikační způsobilosti. Chápeme jej jako permanentní proces, který umožňuje požadovanou profesní adaptabilitu a flexibilitu. Statické chápání vzdělání je nahrazeno pojetím dynamickým směřujícím k růstu vzdělání. Získání určitého stupně vzdělání slouží jako východisko, je předpokladem profesní způsobilosti nebo přípravou, na kterou musí navazovat další vzdělávací formy k získání potřebných vědomostí. Jeho naléhavost je vyvolána rychlým zastaráváním nabytých vědomostí, ke kterému dochází v důsledku změn náplně i podmínek práce.⁴¹

Kdo chce dnes zůstat kvalifikačně i občansky kompetentní, musí se (nejlépe nepřetržitě) učit po celý život. Proto se již hovoří spíše o **celoživotním učení**, čímž se zdůrazňují i takové vzdělávací aktivity, které nejsou organizované (např. samostatné učení, učení při práci). Celoživotní učení zahrnuje následující formy učení a předpokládá jejich prolínání a doplňování v průběhu života⁴²:

- **formální vzdělávání** – je realizováno ve vzdělávacích institucích, které mají definovány a legislativně vymezeny funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení. Absolventi vzdělávacích stupňů získají potvrzení, např. vysvědčení, diplom, certifikát.
- **neformální vzdělávání** – realizuje se vně formálního vzdělávacího systému. Různé instituce (instituce pro vzdělávání dospělých, podniky, nadace, kluby, kulturní zařízení aj.) organizují aktivity pro určité skupiny populace.
- **informální vzdělávání** (učení) – jde o proces získávání vědomostí, dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí a z kontaktů. Není organizované ani koordinované institucemi, je nesystematické.

⁴¹ Srov. KACHAŇÁKOVÁ, A. et al. *Personálny manažment /vybrané kapitoly/*. 1. vyd. Bratislava : Edičné stredisko VŠE v Bratislave, 1992. s. 78.

⁴² Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 10.; SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. s. 67.

K celoživotnímu vzdělávání (učení) se neodmyslitelně váže obecný pojem **vzdělávání dospělých**, jenž pokrývá veškeré vzdělávací aktivity dospělé populace, realizované jako školské vzdělávání dospělých anebo jako další vzdělávání.⁴³

Další profesní vzdělávání je pak vzdělávání, které umožňuje získání, rozšíření, prohloubení či změnu kvalifikace.⁴⁴ Má zabezpečit potřeby vyplývající z pracovního uplatnění jedince v průběhu jeho života. Musí navazovat na potřeby trhu práce a na již získané vědomosti v rámci školského (počátečního) vzdělávání.⁴⁵

Formalizované školní vědomosti o jevech a činnostech je nutné poznat v praxi a získat tak profesní zkušenosti. Tyto zkušenosti se však obtížně předávají, mohou zastarat, znehodnotit se. Většinou znamenají jen předpoklad dosažení úspěšných výsledků v práci. Formalizované vědomosti získané ve školním systému a v systému dalšího profesního vzdělávání proto dnes stále více nabývají na významu.⁴⁶

⁴³ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. s. 147.

⁴⁴ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 41.

⁴⁵ *Příručka dobré praxe : Příklady úspěšných projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů v ČR i v zahraničí*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí v nakl. Jan, 2004. s. 9.

⁴⁶ Srov. MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. s. 38.

4 Systém podnikového vzdělávání v rámci systému personální práce

K základní terminologii vzdělávání patří i pojem **podnikové (firemní) vzdělávání** organizované zaměstnavateli, které je významnou součástí dalšího profesního vzdělávání, ale může (i mělo by) jej přesahovat do dalších typů vzdělávání dospělých.⁴⁷ V této kapitole se tedy věnuji jeho hlavním charakteristikám, cílům, významu a zařazení v systému personální práce.

Hlavním cílem firemního vzdělávání je „*přispět ke zvýšení pracovního výkonu a tím ovlivnit produktivitu práce i celkové hospodaření firmy.*“⁴⁸ A má-li vzdělávání přispívat k větší výkonnosti podniku, musí být celý proces i cíle vzdělávání propojeny se strategií podniku.⁴⁹ Podniková strategie čerpá z reálných, zejména lidských zdrojů. Úkolem podnikového vzdělávání potom je tyto investiční zdroje zhodnocovat.⁵⁰

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem zahrnující vzdělávání v podniku i mimo něj, ale i vzdělávání na pracovišti. Jedná se o proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců. Cílem je předání poznatků, ale také vytváření podmínek pro klíčový nástroj motivace, tj. seberealizaci. Dochází v něm ke sjednocování osobních a podnikových cílů a ke snižování rozdílu mezi kvalifikací subjektivní a objektivní. Jde tedy o operativní zajištění souladu mezi kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými (kvalifikovaností práce).⁵¹ Součástí je⁵²:

- o vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu a jejich příprava k pracovní činnosti,
- o prohlubování kvalifikace,
- o zvyšování kvalifikace,

⁴⁷ Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. s. 13.

⁴⁸ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2004. s. 121.

⁴⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 40.

⁵⁰ Srov. PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání : pro specializace Personální řízení a Odborová práce*. Praha : FF UK, 1997. s. 43-45.

⁵¹ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha : DAHA, 1997. s. 86.

⁵² Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha : DAHA, 1997. s. 86.

- o rekvalifikace,
- o vzdělávání manažerů.

Je tedy třeba se zaměřit i na formování osobnosti, hodnotových orientací a na rozvojové aktivity pracovníka, které formují širší soubor znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo.⁵³

Z výše uvedeného vyplývá, že každému pracovníku v podniku lze poskytnout určitou možnost rozvoje. Pracovník schopný vykonávat současnou práci vážící se k pracovnímu místu se může dohodnout s manažerem na vhodném plánu rozvoje pro vyšší stádium schopností. U jedince ne zcela schopného ji vykonávat je nutné poskytnout příležitost k rozvoji v oblastech, ve kterých se objevují slabiny. Není-li možné povýšení, u pracovníků více než schopných lze zvýšit spokojenost s prací delegováním či úpravami náplně pracovního místa. Je třeba uznávat hodnotu pracovníků a pomáhat jim dosahovat vyšších cílů.⁵⁴

V rámci systému podnikového vzdělávání se rozlišují dva typy aktivit⁵⁵:

- a) **tréninkové** (výcvikové, školící), směřující k odstranění deficitů v úrovni znalostí a dovedností,
- b) **rozvojové**, zaměřené na budoucí potřeby a uplatnění pracovníků (individuální rozvoj a řízení kariéry pracovníků).

Většina autorů⁵⁶ se shoduje, že v praxi je obtížné vést jasnou hranici mezi vzděláváním a rozvojem. Z uvedeného rozlišení je patrné, že rozvoj překračuje rámec vzdělávání. Ve své práci se snažím tuto skutečnost zohlednit a oba pojmy vhodně používat.

Rozdíl mezi podnikovým vzděláváním a učením spočívá v tom, že učení se chápe jako spontánní, neorganizovaný proces (ze strany organizace spíše usnadňovaný), zatímco podnikové vzdělávání je naopak organizovaná a zpravidla plánovaná personální činnost.

⁵³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 252.

⁵⁴ Srov. THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2007. s. 164-165.

⁵⁵ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. s. 96.; VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. s. 13.

⁵⁶ Srov. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. s. 11; HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 127, s. 31.

4.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů v OHL ŽS, a.s.

Popis a analýza strategie rozvoje v OHL ŽS slouží jako nástroj k naplnění cíle této práce. Rozvoj lidských zdrojů je v OHL ŽS zakotven v politice řízení lidských zdrojů, ve strategických cílech a podnikové strategii, ve které je stanovena mise, vize a cíl dlouhodobého strategického rozvoje. OHL ŽS chce podporovat investice do lidského kapitálu, motivovat pracovníky k dosahování výsledků a zachovat jejich znalosti a zkušenosti.⁵⁷ V politice se zavazuje k trvalému zabezpečování vzdělávání a motivace pracovníků *„k bezvadnému – profesionálnímu výkonu činností při odpovědném a šetrném přístupu k životnímu prostředí a zabezpečení BOZP.“*⁵⁸

Pro období let 2010–2013 byly stanoveny následující strategické cíle v oblasti rozvoje lidských zdrojů⁵⁹:

- *„Nastavit motivační pravidla k postgraduálnímu a manažerskému vzdělávání.“*
- *„Pokračovat v implementaci projektového řízení staveb, včetně nastavení pravidel (...) výchovy nových týmů.“*

Strategie lidských zdrojů by měly nejen definovat, co podnik zamýšlí dělat, aby dosáhl cílů deklarovaných v personální politice, ale také stanovit způsob uskutečnění těchto záměrů.⁶⁰ Strategie a závazky OHL ŽS mají však charakter spíše proklamativní. Společnost totiž usiluje o permanentní rozvoj lidských zdrojů, ale neexistuje exaktní systém, který by určoval, jakým způsobem tento rozvoj realizovat. Nedá se říci, že by určité typy zaměstnanců byly vzdělávány určitým způsobem.⁶¹

4.2 Přístupy k realizaci podnikového vzdělávání

Existují různé přístupy k podnikovému vzdělávání, které slouží jako východisko pro systém vzdělávání v podniku. Zajímavé členění, poněkud odlišné od ostatních autorů⁶², uvádí Vodák a Kucharčíková⁶³:

⁵⁷ OHL ŽS, a.s. *Politika pro období let 2009-2012*. Interní dokument společnosti. s. 2.

⁵⁸ OHL ŽS, a.s. *Politika pro období let 2009-2012*. Interní dokument společnosti. s. 1.

⁵⁹ OHL ŽS, a.s. *Cíle pro období let 2010-2013*. Interní dokument společnosti.

⁶⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 129.

⁶¹ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

⁶² Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. s. 82.; TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. s. 89.; PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. s. 71-74.

- a) **Vzdělávání se musí realizovat** (záleží na vzdělávacích požadavcích, které jsou nutné pro výkon dané práce a k dosažení žádoucích cílů).
- b) **Vzdělávání by se mělo realizovat** (jde o dovednosti pravděpodobně přinášející užitek).
- c) **Podnik chce vzdělávání realizovat** (přínosy jsou mu zřejmé v dlouhodobém horizontu).

Prokopenko a Kubr⁶⁴ definují čtyři různá pojetí vzdělávání a rozvoje, jež lze chápat jako vývojové stupně směřující k vyšší efektivnosti a systematičnosti, přičemž různé složky podniku mohou zároveň preferovat různé přístupy. Jsou jimi⁶⁵:

- a. **nahodilý přístup** – není provázán s cíli podniku, vzdělávání spočívá v kurzech, které umožňují získání vědomostí, používá se pasivních metod vzdělávání;
- b. **organizovaný přístup** – linioví manažeři se více věnují individuálním potřebám a rozvoji kariéry pracovníka, důraz je kladen na vědomosti, které předávají především lektori;
- c. **cílený přístup** – vzdělávání a rozvoj je odvozen jak ze strategických cílů, tak z potřeb jedinců, přičemž hlavní úloha spočívá na liniových manažerech, používají se aktivní metody učení;
- d. **plně integrovaný přístup učící se organizace** – všechny významné události v podniku jsou příležitostmi k učení.

Jestliže podnik přijímá jen plně kvalifikované pracovníky, jejichž vzdělávání omezuje na minimum nebo realizuje vzdělávání v případě naléhavé potřeby či hrozby sankce, nedá se mluvit o plně systematickém, cíleném přístupu ke vzdělávání. Tzv. systematický přístup má v praxi několik podob, ideálním případem je realizace politiky učící se organizace.⁶⁶ Koncepce učící se organizace pracuje s lidmi komplexně. Cíleně a uvědoměle řídí proces jejich rozvoje, takže se pracovníci učí

⁶³ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 63.

⁶⁴ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 71-74.

⁶⁵ Srov. tamtéž. s. 71-74.

⁶⁶ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 82.

průběžně, zejména z každodenní zkušenosti.⁶⁷ Vzdělávací činnost je v tomto pojetí povinností na všech úrovních řízení.⁶⁸

Chce-li podnik, aby mu vzdělávání přineslo očekávané efekty, měl by mít jasnou představu o své vzdělávací politice, tzn. uplatňovat systematický přístup ke vzdělávání.⁶⁹ Lze jím označit takový přístup, který propojuje podnikovou a personální strategii se systémem vzdělávání.⁷⁰ Systém podnikového vzdělávání je pak součástí systému personální práce. Ten je sjednocen např. soustavou kompetencí a propojuje především tyto čtyři oblasti (systémy) personální práce⁷¹:

- o získávání a výběr pracovníků,
- o formování pracovní síly, její stabilizace a motivování,
- o vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- o hodnocení a odměňování.

Cílem systematického vzdělávání je zajistit pracovní způsobilost všech kategorií pracovníků.⁷²

Systematické podnikové vzdělávání je vysoce efektivní proces, protože s sebou přináší např. následující výhody⁷³:

- umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků dle specifických potřeb podniku a tím i jejich soustavnou připravenost pro podnik,
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu pracovní síly,
- umožňuje kvalifikované provádění personálních činností,
- podporuje řídicí, rozhodovací a komunikační procesy v podniku,
- zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce a tím i kvalitu výrobků a služeb,
- formuluje podnikové cíle a hledá cesty k jejich dosažení.

⁶⁷ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 89.

⁶⁸ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 82.

⁶⁹ Srov. MATOUŠKOVÁ, Z., ŽÁČKOVÁ, H. *Angažovanost podniků ve vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF, 2008. s. 10.

⁷⁰ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 89-90.

⁷¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 91.

⁷² Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 84.

⁷³ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 84.

Existují také nevýhody tohoto vzdělávání, např. následující⁷⁴:

- hrozí nebezpečí manipulace s pracovníky, tzn., že vzdělávací akce mohou působit na pracovníky jednostranně na úkor rozvoje osobnosti,
- může vést až ke konfliktům, protože vzdělávací akce, které jsou finančně náročné, se mohou stát nástrojem bojů o řídicí pozice a také nelze přesně spočítat jejich návratnost.

Přístupy podniků ke vzdělávání lze také dělit na **proaktivní** a **reaktivní**. Jestliže se podnik snaží předpokládat negativní dopady očekávaného technického vývoje, výsledků vývoje managementu, personální výměny apod. a snaží se jim zabránit tím, že předem odhaduje vzdělávací potřeby (např. identifikací souboru kompetencí), jedná proaktivně. Reaktivní přístup znamená, že snížení produkce či výkonu vlivem nedostatečného vzdělávání nepředchází, řeší je, až nastane.⁷⁵

4.2.1 Přístup k realizaci vzdělávání v OHL ŽS, a.s.

Vzdělávání pracovníků je v OHL ŽS systémový a řízený proces. Je trvalou součástí personálních činností, které zajišťuje odbor Řízení lidských zdrojů. Cílem vzdělávání je udržovat, případně zvyšovat informační potenciál či kvalifikaci pracovníků pro danou činnost,⁷⁶ což koresponduje s výše uvedenými teoretickými východisky. Vzdělávací akce se realizují pravidelně i nepravidelně v závislosti na typu vzdělávání, navazují na sebe a jsou monitorované.

Systém vzdělávání OHL ŽS je popsán a řízen interní podnikovou normou a navazující interní dokumentací, ve kterých je zakotvena vzdělávací politika společnosti. Norma *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.*⁷⁷ upravuje možné způsoby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti. Tato norma je závazná pro všechny zaměstnance a povinnost seznámit se s ní mají všichni s výjimkou zaměstnanců dělnických kategorií.⁷⁸

⁷⁴ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 85.

⁷⁵ Srov. BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. s. 33.

⁷⁶ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

⁷⁷ OHL ŽS, a.s. *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.* Interní dokument společnosti. Platnost od 17. 03. 2008. Revize 30. 06. 2009.

⁷⁸ OHL ŽS, a.s. *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.* Interní dokument společnosti. Platnost od 17. 03. 2008. Revize 30. 06. 2009. s. 4.

Z hlediska členění přístupů k podnikovému vzdělávání, které uvádí Vodák a Kucharčíková⁷⁹, OHL ŽS chce vzdělávání realizovat, neví ale jak. Přístup OHL ŽS ke vzdělávání a rozvoji pracovníků na neřídících pozicích bych definovala jako *organizovaný* s některými charakteristikami na úrovni *cíleného přístupu* (odpovědnost za růst a vzdělávání leží na liniových manažerech, používá se, zvláště u externího vzdělávání, participativních metod učení aj.), tyto se však uplatňují jen na vybrané skupiny pracovníků. Nejedná se tedy o plně systematický a cílený přístup. Ke vzdělávání a rozvoji manažerů je přistupováno nahodile, protože není provázáno s cíli společnosti.⁸⁰ Tureckiová⁸¹ se domnívá, že takové vzdělávání nemůže přinést ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt. Celkově OHL ŽS vzdělává spíše z legislativní nutnosti a v případě potřeby.⁸² Měla by však jednat také proaktivně a předem odhadovat vzdělávací potřeby, které se vztahují k podnikové strategii a plánu lidské síly.⁸³

V literatuře se obvykle uvádí, že cílený systematický přístup pravděpodobně přináší lepší výkonnost podnikání.⁸⁴ Tento předpoklad zajímavě doplňuje Hroník⁸⁵, který argumentuje, že v prostředí plném změn si i revitalizující se podnik musí vymezit prostor pro nepředvídatelné vzdělávací aktivity. Reaktivní přístup je součástí systému vzdělávání, pokud má podobu kurzu, který přichází v pravý čas (tzv. just-in-time). Celý systém však musí být nastaven tak, aby úsilí vycházelo od pracovníka, přitom však bylo potřebné podniku. Vznikne-li větší poptávka po organizovaném učení se, pracovníkům např. musí být předem známy nominační kritéria odvíjená od výkonu a chování, která splňují zásadu motivačního systému (čitelnost, předpověditelnost a rovnost příležitosti), přičemž mají vždy vědět, zda postupují výše či nikoli.

⁷⁹ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 63.

⁸⁰ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 71-73.

⁸¹ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 89.

⁸² Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 82.

⁸³ Srov. BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. s. 33.

⁸⁴ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 71.

⁸⁵ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 117, s. 119-120, s. 123.

Jiný způsob spočívá v bodovém kreditu, který získávají na základě výstupů z hodnocení a mohou jej směnit za rozvojový program dle vlastní úvahy. Tím se docílí bezbariérového přístupu k rozvoji, tzn., že každému pracovníku (subjektu vzdělávání) je umožněna účast na libovolném programu rozvoje, což zvýší jeho motivaci ke vzdělávání. Pracovník zodpovídá za plánování a tvorbu své budoucnosti a nemusí o systému pochybovat, protože dává stejnou příležitost všem. Přitom získává i dostatečně motivující zpětnou vazbu.⁸⁶ Doporučuji některý z těchto návrhů zavést i v OHL ŽS.

4.3 Vzdělávání a rozvoj manažerů

Pojem manažer se chápe jako profese, jejíž nositelé jsou odpovědní na svém stupni řízení za dosahování cílů na úrovni podniku či v jeho vnitřních jednotkách.⁸⁷ Pro tuto specifickou skupinu pracovníků, která může rozhodujícím způsobem ovlivnit úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj podniku, je určeno **vzdělávání manažerů**.⁸⁸

Barták⁸⁹ vyjmenovává např. následující důvody, jež vyjadřují nutnost vzdělávání manažerů a specialistů:

- změny trhu,
- zvýšená proměnlivost podnikatelského prostředí,
- požadavek na snížení nákladů,
- zvýšení kvality výrobků a služeb,
- orientace na kvalitu života podniku,
- změny techniky a technologie,
- požadavek na lepší využití technických zařízení a technologií.

Prvky procesu utváření osobnosti manažerů (stejně jako jednotlivé oblasti jejich řídicích činností) spolu souvisí a navazují na sebe. Na základě jejich poznání lze formovat určité koncepce a systémy manažerské přípravy.⁹⁰

⁸⁶ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 117, s. 120-121.

⁸⁷ Srov. MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. s. 12.

⁸⁸ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. s. 238.

⁸⁹ BARTÁK, Jan. Rozvoj znalostních pracovníků. *PaM č. 4* [online] 12.3.2008, č. 4, [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=88955>>.

Dílčí složky (vzdělávací akce) podnikového systému vzdělávání manažerů působí jako celek. Díky němu manažeři chápou praktický význam souboru kritérií, jenž obvykle není obsahem jejich školního vzdělání. Jedná se např. o obchodního ducha, delegace funkcí a úkolů, konkurenční agresivitu, pružnost v rozhodování, řešení technických a technologických problémů atd.⁹¹

Klíčové nároky na manažery spoluurčuje jak teorie, tak i praxe různých stylů (systémů) řízení.⁹² Nároky na jejich kvalifikaci se v poslední době přesouvají z požadavku na vysokou znalost oboru na schopnost práce s lidmi a vytváření kultury kooperace.⁹³

4.3.1 Vzdělávání a rozvoj manažerů v OHL ŽS, a.s.

OHL ŽS nejvíce školí neřídící pracovníky. Zřídka a nepravidelně vzdělává vybranou skupinu nižšího a středního managementu. U vyššího managementu je vytíženost zaměstnanců natolik vysoká, že prakticky není šance je na rozvojový program dostat. Ideální pozici pro vzdělávání mají specialisté, kteří nemají přímé podřízené, a zároveň se jedná o schopné experty.⁹⁴

Z teoretických východisek je patrné, že společnost by měla **školit celý management**. Formování či zlepšování řídicích schopností manažerů na všech úrovních řízení je podle Mužíka⁹⁵ nezbytnou součástí (interního) podnikového vzdělávání. Nejde o vyšší kvalifikovanost obecně, nýbrž o zisk schopností nutných pro dosažení požadovaného výkonu podniku. Výkonnost (efektivnost) manažera se posuzuje v kontextu podniku a jeho cílů.⁹⁶

⁹⁰ Srov. MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. s. 12.

⁹¹ Srov. MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. s. 38.

⁹² Srov. MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. s. 39.

⁹³ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. s. 238.

⁹⁴ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

⁹⁵ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 92.

⁹⁶ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 31.

Z teorie také vyplývá, že **obsah manažerského vzdělávání** je důležité nejen prakticky, ale také **teoreticky orientovat**, proto doporučuji využít teoretické koncepce, modely a metodické přístupy odborné literatury.⁹⁷

4.4 Nositelé řízení lidských zdrojů a jejich role v systému vzdělávání

Koubek⁹⁸ zdůrazňuje, že systematické vzdělávání se musí opírat o skupinu pracovníků – iniciátorů, kteří zajišťují odbornou a organizační stránku vzdělávání. V praxi se nejčastěji vyskytuje spolupráce s externími odborníky nebo se specializovanými vzdělávacími institucemi. Systematické vzdělávání je záležitostí personálního útvaru, ale i vedoucích pracovníků, odborů či jiných sdružení.

Vrcholové vedení formuluje strategické cíle a poslání personální práce, tedy i cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje. Prostřednictvím firemní kultury prosazuje personální strategii a politiku, přičemž manažer lidských zdrojů je jeho součástí a garantuje dosahování cílů strategického řízení lidských zdrojů.⁹⁹

Top manažeři, tj. ředitelství OHL ŽS, plní celofiremní funkce, zejména strategické, finanční, metodické a kontrolní.¹⁰⁰ Generální ředitel, finanční ředitel, marketingový a obchodní ředitel a výkonní ředitelé závodů odpovídají za rozvoj lidských zdrojů ve svém řízeném úseku.¹⁰¹

Manažerem lidských zdrojů je v OHL ŽS **vedoucí odboru Řízení lidských zdrojů**. Řadí se ke střednímu managementu, který je přímo podřízen vrcholovému vedení. Chybí tak jeho začlenění do nejužšího vedení, tedy i zapojení do strategického rozhodování, což podle literatury není optimální. Často funguje v roli interního lektora.

⁹⁷ Srov. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., HOSKOVEC, J. *Metody v personální psychologii*. In ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. s. 362.

⁹⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 258-259.

⁹⁹ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 49.

¹⁰⁰ OHL ŽS, a.s. *Historie společnosti*. [online] [cit. 2011-01-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/historie-spolecnosti>>.

¹⁰¹ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

Linioví manažeři jsou rozhodujícím článkem realizace personální práce, aktivně spoluvytvářejí řízení a rozvoj pracovníků.¹⁰² Linioví manažeři (přímí nadřízení) v OHL ŽS uvedené role splňují a v rámci své profese fungují jako vzdělavatelé.

Na vzdělávání se v OHL ŽS podílí také někteří pracovníci odboru Řízení lidských zdrojů. Vzdělávání zajišťují tři **referentky výchovy a vzdělávání**. Dvě z nich monitorují a zabezpečují vzdělávání v rámci svého závodu, třetí jej zabezpečuje na ředitelství společnosti a v současnosti vede i tříletý dotační vzdělávací projekt. **Technik ekolog a technik BOZP, PO a ŽP** zastávají v rámci své profese roli interních lektorů.¹⁰³

4.4.1 Role odboru Řízení lidských zdrojů v OHL ŽS, a.s.

Odbor Řízení lidských zdrojů funguje jako servisní organizace, která pouze reaguje na vzdělávací požadavky výkonných ředitelů. Automaticky zajišťuje vzdělávání ze zákona (školení, související se vstupem na pracoviště a legislativně vyžadované vzdělávání), hlídá periodicitu přezkoušení a vybírá organizace, u kterých jej realizuje. V rámci odborného vzdělávání neurčuje závodům konkrétní typ školení u konkrétní firmy. Nabízí závodům typy vzdělávání zajišťované důvěryhodnými (partnerskými) subjekty, a poté čeká na jejich výběr a objednávku.¹⁰⁴

Odbor Řízení lidských zdrojů v OHL ŽS hraje v celém vzdělávacím procesu především reaktivní (pasivní) roli a nestaví se do role iniciátora, jak ji popisuje např. Koubek. Koubek¹⁰⁵ tvrdí, že personální útvar by měl vytvářet organizační a institucionální předpoklady vzdělávání, ale také formulovat a navrhnout politiku a strategii vzdělávání. Měl by iniciovat proces zkoumání vzdělávacích potřeb a tyto pak analyzovat, navrhnout vhodný vzdělávací program a rozpočet, organizovat a metodicky vést proces vyhodnocování vzdělávání atd. Politika a strategie je však v OHL ŽS výhradně záležitostí top managementu. Požadavky na vzdělávání jsou zase záležitostmi top manažera každého závodu a dohody mezi liniovými manažery a jejich

¹⁰² Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 49.

¹⁰³ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

¹⁰⁴ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

¹⁰⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 258, s. 281-282.

zaměstnanci. Dle literatury není správné, aby personální útvar jen reaktivně řešil návrhy liniiových manažerů.

Mimo jiných proaktivních rolí by personalisté měli zastávat roli „rozvíječů lidského kapitálu“, ve které mají řídit a připravovat pracovníky za účelem jejich úspěšnosti v budoucnu.¹⁰⁶ Chtějí-li dosáhnout podpory a angažovanosti pro své myšlenky, musí umět ovlivňovat manažery a řadové pracovníky. V praxi se doporučuje začlenit personální útvar do nejužšího vedení či týmu lídrů, aby mohl integrovat personální strategii a politiku a přispívat k tvorbě strategie podniku. Útvar však musí být organizován v souladu s potřebami podniku a podnikání.¹⁰⁷ Přístup k nejvyšším rozhodovacím úrovním by se usnadnil i osamostatněním funkce rozvoje lidských zdrojů od odboru Řízení lidských zdrojů.¹⁰⁸

4.5 Řízení kariéry a talent management

Řízení kariéry je tvořeno procesy plánování kariéry a řízení následnictví ve funkcích.

Plánování nástupnictví manažerů má zajistit, aby podnik měl manažery, které potřebuje k naplnění budoucích potřeb podnikání.¹⁰⁹ Každý manažer by měl mít nejlépe 2–3 nástupce (personální rezervy), kteří jsou připravováni na více než jednu pozici.¹¹⁰

Plánování kariéry usiluje o soulad mezi individuálními aspiracemi pracovníka na postup a potřebami a možnostmi podniku. Základním produktem je pak plán individuální kariéry, který ukazuje, jakého vzdělání a osobního růstu bude třeba pro postup v kariéře (povýšení), změnu její dráhy (přechod na jiný druh práce) nebo udržení současné funkce (stejná práce, ale výkon širšího souboru povinností).¹¹¹ Jde

¹⁰⁶ Srov. ULRICH, D., BROCKBANK, W. The HR Value Proposition. Cit. dle ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 85.

¹⁰⁷ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 68-69, s. 86.

¹⁰⁸ Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 24.

¹⁰⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 330.

¹¹⁰ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 104.

¹¹¹ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 113-114.

tedy o 3 směry kariéry (rozvoje): o postup v hierarchii, získávání další odbornosti a prohlubování odbornosti.¹¹²

Talent management je proces s počátkem v identifikaci talentovaného jedince a s koncem v jeho průběžném využívání. Chápe se jako nástroj řízení kariéry určených lidí, se kterými by mělo být pracováno systematicky, a to z těchto důvodů¹¹³:

- v nejrůznějších oblastech je asi 10–15 % talentů,
- program akceleroje kariéru a zvyšuje výkonnost 85–90 % z nich,
- program stabilizuje ty nejmobilnější pracovníky podniku.

Podle Hroníka¹¹⁴ musí být řízení kariéry otevřeným systémem, do kterého může vstoupit každý s patřičnou výkonností, a mělo by tedy, stejně jako talent management, přispívat k diverzitě a vnitřní mobilitě. Obě koncepce se dotýkají potřeby pružné pracovní síly (pracovníků mimo hlavní pracovní poměr) a jsou spjaty s hodnocením výkonnosti.

Armstrong¹¹⁵ tvrdí, že každý pracovník má určitou míru talentu, tudíž by proces řízení talentů neměl být zacílen jen na pár favorizovaných (klíčových) lidí v podniku. V současnosti však převažuje názor, že každý podnik si musí vymezit, koho považuje za talent, značící perspektivu, přičemž kritérium výběru není omezeno věkem, nýbrž výkonností a respektem.¹¹⁶ Metody, užívané pro hledání talentů z interních zdrojů, jsou obvykle následující¹¹⁷:

- funkční systém hodnocení,
- účast v projektech,
- Development Centre,
- 360° zpětná vazba,
- měření potenciálu,
- nominace (s co nejširší podporou).

¹¹² Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 100.

¹¹³ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 110.

¹¹⁴ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 98-99.

¹¹⁵ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 327.

¹¹⁶ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 109.

¹¹⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 113.

4.5.1 Řízení kariéry a talent management v OHL ŽS, a.s.

Co se týče rozvoje zaměstnanců OHL ŽS, systém kariérního růstu (ani systém vzdělávání) není pro každou pozici automaticky nastaven. Nastupující absolvent nemá přesně nadefinováno, čím musí projít, aby se z něj stal plnohodnotný kmenový zaměstnanec a postoupil tak na vyšší kariérní úroveň. Odpovědnost za řízení lidských zdrojů leží na výkonném řediteli každého závodu. Ten si vybírá talentované pracovníky, kterým navrhne další rozvoj.¹¹⁸ Rozhodnutí samotného nadřízeného však nestačí, protože nemusí být vnímáno druhými jako spravedlivé. Je vhodné provést **diskuze nad nominací** a jejím potvrzením **se spolupracovníky talentů**. Taktéž identifikovaný talent pravděpodobně pocítí silnější závazek, byl-li nominován s širokou podporou.¹¹⁹

Plánování rozvoje některých schopných a ambiciózních pracovníků (např. získání certifikátu u účetních či interních auditorů) slouží jako investice do budoucna ke zvyšování jejich uplatnitelnosti na trhu práce i ke zvýšení jejich spokojenosti. Povýšení či delegování je u pracovníků více než schopných problematické, protože společnost je značně omezena počtem volných řídicích pozic i získaných zakázek (projektů). OHL ŽS nemůže garantovat dosažení kariérního postupu těchto pracovníků. Obává se proto, že nastavení systému kariérního růstu by působilo jako demotivační prvek.¹²⁰ Demotivující však může být naopak odborná stagnace, kdy schopnosti pracovníků zůstávají nevyužity, protože nemají příležitost se projevit.¹²¹ Z důvodu výše uvedených skutečností nelze tvrdit, že by OHL ŽS usilovala o rozvoj umožněný pro každého zaměstnance, jak o něm pojednává např. Thomson¹²² (viz kapitola 4). Nastavit systém kariérního rozvoje je však možný.

Z teoretických východisek vyplývá, že povýšení je jen jednou z možností. Vybraná skupina pracovníků může **prohlubovat odbornost či získávat další odbornosti**.

¹¹⁸ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

¹¹⁹ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 113.

¹²⁰ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

¹²¹ Srov. SÝKOROVÁ, Ivana. Učení je pro podniky výhodné. *HN.iHNed.cz* [online]. 21. 11. 2002 [cit. 2011-03-20]. Dostupný na WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-11882080-uceni-je-pro-podniky-vyhodne>>.

¹²² Srov. THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2007. s. 164-165.

Pokud v podniku není kam růst, možnost osobnostního a profesního rozvoje se jeví jako jeden z nejvíce stabilizujících faktorů.¹²³

Také zařazení do projektů je jen jednou z metod, využívaných v rámci plánování kariéry a programů talent developmentu. Další vhodné nástroje jsou např. **stáže, rotace, tréninkové programy, coaching, mentoring, stínování či obohacování práce.**¹²⁴

Doporučuji OHL ŽS se na uvedené koncepce rozvoje zaměřit, protože jsou zdrojem konkurenční výhody. Je třeba si uvědomit, že členství v talent poolu nezaručí kariérový postup. Je jen příležitostí, která zvyšuje pravděpodobnost uplatnění se v ceněné pozici. Proto se musí formulovat vyvážený psychologický kontrakt, kterým si obě strany ujasní své požadavky a závazky. Nesmí se opomenout ani aktivity, směřující k udržení pracovníka, jako je sdílení hodnot a vize podniku, rozvoj závazku a zajištění perspektivy růstu. Nejdůležitější však je, aby nasměrování a design kariéry byly především dílem subjektu, jehož se plánování týká.¹²⁵

¹²³ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 100, s. 120.

¹²⁴ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 115, s. 104-105.

¹²⁵ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 109, s. 113, s. 115, s. 100.

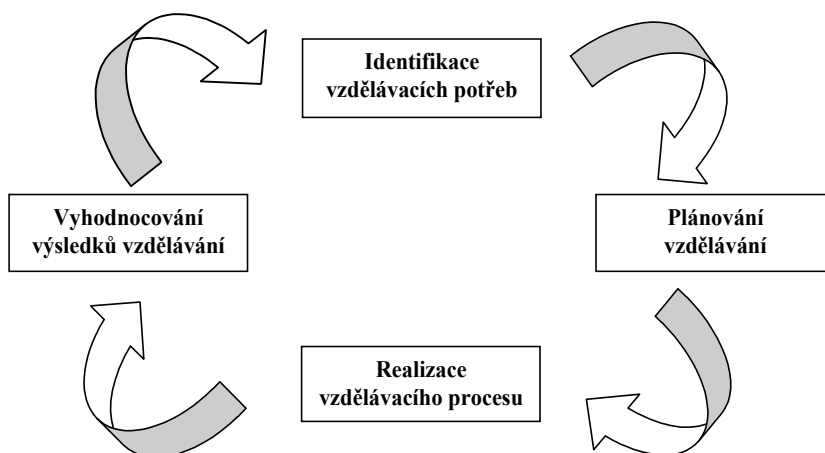
5 Etapy vzdělávacího procesu v podniku

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání a sleduje cíle strategie vzdělávání v podniku.¹²⁶

Vlastní **cyklus vzdělávání** je tvořen čtyřmi fázemi¹²⁷:

1. Identifikace (analýza) potřeb vzdělávání.
2. Plánování vzdělávání.
3. Realizace vzdělávacího procesu.
4. Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání.

Obr. 1 Vlastní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace¹²⁸



V následujících podkapitolách budu jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání analyzovat.

5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb je založena na analýze potřeb vzdělávání a rozvoje. Existují také problémy a potřeby, které nelze řešit pomocí vzdělávání. Analýza potřeb vzdělávání umožňuje vyhledat klíčové potřeby a správně určit, které z nich

¹²⁶ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 35.

¹²⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 260.

¹²⁸ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 68.

mohou být řešeny opatřeními v oblasti vzdělávání a které organizačními opatřeními, např. změnou pracovního prostředí, organizace práce, motivace atd.¹²⁹

Cílem je¹³⁰:

- zjistit rozdíl mezi současným a požadovaným výkonem,
- formulovat náměty na obsah, formy a metody vzdělávání, které by napomohly pozitivní změně,
- popisem úkolů a prací stanovit priority vzdělávacích požadavků,
- identifikovat pro jedince i týmy silné a slabé stránky, možná očekávání a hrozby,
- srovnat popisy kompetencí jedinců s dohodnutými standardy,
- podpořit osobní i týmový rozvoj a optimalizovat formy a metody jeho dosažení.

Vzdělávací potřebu je možno charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem vytyčeným standardem výkonnosti. Vzdělávací potřeby jsou ovlivňovány jednak trhem práce, jednak osobnostními a společenskými vlivy. U jednotlivce korelují se vzdělávacími potřebami podniku a v ideálním případě by mělo jít o vztah totožnosti.¹³¹

Při koncipování vzdělávacího procesu je nutno¹³²:

- 1) znát cíle organizace,
- 2) provést analýzu práce (kvalifikovanosti),
- 3) provést analýzu úrovně znalostí, dovedností a schopností,
- 4) provést analýzu personálního obsazení.

Rozdíl mezi body 1, 2 a 3, 4 pomáhá vytyčit vzdělávací potřeby organizace, a tím i určit rozsah a průběh vzdělávacího procesu. Platí tedy vzorec¹³³:

$$(1, 2) - (3, 4) = \text{vzdělávací potřeby}$$

¹²⁹ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 97, s. 132.

¹³⁰ Srov. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. s. 19-20.

¹³¹ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha : DAHA, 1997. s. 128.

¹³² PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. s. 156-157.

¹³³ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. s. 156-157.

5.1.1 Zdroje, metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb

Ať už podnik identifikuje vzdělávací potřeby jakýmkoliv způsobem, vždy před ním stojí nelehký úkol. Vzdělávání a kvalifikace se totiž obtížně měří kvantitativními nástroji. Obtížně se stanovují i kvalifikační požadavky na pracovní místa. Z toho důvodu je zjišťování potřeb v oblasti vzdělávání založeno na odhadech, které vychází z praktických zkušeností podniku. Má povahu experimentu, jehož výsledky vstupují jako zkušenosti do nové identifikace potřeb a upravují tak podobu dalšího vzdělávacího cyklu.¹³⁴

V podnicích se v oblasti vzdělávání zaměstnanců nejprve analyzuje širší nebo užší skupina údajů, které se získávají z firemního informačního systému a ze zvláštních šetření.

Obvykle se potřeby vzdělávání analyzují na základě tří skupin údajů¹³⁵:

- **Celopodnikové údaje**

V této skupině se jedná o cíle a plány podniku, údaje o jeho struktuře, výrobním programu, zdrojích (materiálních, finančních a lidských včetně jejich potřeby). Významné místo mají plány zavádění nové technologie, plány marketingové, dále se pracuje s údaji o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o produktivitě, využívání kvalifikace či pracovní neschopnosti.

- **Údaje o pracovním místě a činnosti**

Jde o popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.

- **Údaje o pracovníkovi**

Je možno je získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, testů, z průzkumů jeho postojů a názorů apod.

Při identifikaci potřeb se musí brát v úvahu vnitřní i vnější podmínky činnosti podniku, tedy nejen údaje o podniku, ale je také nutné znát strukturu pracovních

¹³⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 261.

¹³⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 262.

zdrojů, míru obtížnosti získávání pracovníků na trhu práce i preference mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání.¹³⁶

Na základě výše uvedených údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace s využitím následujících **metod**¹³⁷:

- o analýzy statistických nebo jiných průběžně registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a pracovnících.
- o analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků na vzdělávání.
- o analýzy informací od vedoucích pracovníků týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených.
- o zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníků.
- o monitorování výsledků porad týkajících se pracovních problémů a úkolů.
- o analýza pracovních deníků vedených vedoucími pracovníky, specialisty aj.

K nejčastějším **technikám analýzy** vzdělávacích potřeb se tak řadí práce s dokumenty, pozorování, dotazník, rozhovor, test a brainstorming.¹³⁸ Pokud chceme dosáhnout určité efektivnosti, ve většině případů je třeba kombinovat několik technik.¹³⁹ Kombinací metod a technik analýzy je možno rozlišit mezi domnělými potřebami uváděnými pracovníkem, kurzy požadovanými vedoucími a normativními potřebami.¹⁴⁰

Při zjišťování potřeb vzdělávání se používají dvě skupiny **technik hodnocení** a měření. *Srovnávací (poměrné) techniky* se používají pro srovnávání výkonnosti dvou nebo více pracovníků mezi sebou. *Absolutní techniky* přisuzují určitým

¹³⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 263.

¹³⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 262-263.

¹³⁸ Srov. KOUDELKA, F. *Analýza vzdělávacích potřeb*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. s. 7.

¹³⁹ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 121.

¹⁴⁰ Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 51.

charakteristikám nebo úrovním výkonnosti pracovníka absolutní hodnoty na pevné stupnici.¹⁴¹

Pro zjišťování vzdělávacích potřeb jsou v OHL ŽS využívány následující **zdroje**¹⁴²:

a. číselník KZAM

b. popisy pracovních činností

Tyto závazné dokumenty zpracované v AZ_PRO stanovují požadavky na vzdělání a rozvoj. Číselník KZAM stanovuje požadavky dané legislativou pro jednotlivá pracovní místa a popis pracovní činnosti stanovuje požadavky pro jednotlivé zaměstnance.¹⁴³

c. hodnotící rozhovory

Systém vzdělávání v OHL ŽS je spojen se systémem hodnocení zaměstnanců, ze kterého pramení řada vzdělávacích potřeb. Tento strukturovaný rozhovor provádí odbor Řízení lidských zdrojů jednou ročně. Jedním z hodnotících kritérií je zájem nadřízeného nasměrovat podřízeného do určitého typu vzdělávání, resp. sdělit mu jeho slabiny a navrhnout systém certifikace či školení, který je zaměstnancem buď přijat, či nepřijat. Podřízený může naopak sám požádat o určitý typ vzdělávání a nadřízený jej buď schválí, nebo zamítne.

Při analýze vzdělávacích potřeb tedy OHL ŽS vychází z údajů o pracovnících a pracovních místech, přičemž zcela opomíjí možnost využívat údaje celopodnikové. Co se týče metod analýzy, provádí analýzu informací od vedoucích pracovníků (vycházejících také z požadavků a iniciativy podřízených) a hodnocení výkonu pracovníků.¹⁴⁴ Výcvik a rozvoj však nelze chápat jako izolované činnosti. Jelikož závisí na postupech podniku, jeho hodnotách apod., měly by být pevně integrovány do organizačního kontextu. Výkonnost podniků do značné míry ovlivňují faktory vnějšího prostředí (tj. legislativního, ekonomického, technologického a sociálního prostředí) a jeho změny. Například zavádění nové technologie může přinést potřebu rekvalifikace pracovníků. Personalisté musí včas zaregistrovat a posoudit změny ve vnějším prostředí a navrhnout řešení, která by vyvolala co nejméně

¹⁴¹ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 126-127.

¹⁴² RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

¹⁴³ Srov. *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.* Interní dokument společnosti. Platnost od 17. 03. 2008. Revize 30. 06. 2009. s. 5.

¹⁴⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 262-263.

komplikací.¹⁴⁵ Navrhují proto, aby potřebné chybějící **informace strategického významu a celopodnikové údaje** (např. údaje týkající se finančních a lidských zdrojů, jejich potřebě pro OHL ŽS, věkové strukturu pracovníků, rozmístění pracovníků v rámci regionů atd.) společnost **doplnila**, aby byly pro analýzu dostupné.

Bude-li OHL ŽS využívat také celopodnikové údaje, navrhuji, aby vzdělávací potřeby vyplynuly ze závěrů **analýzy strategických plánů a analýzy vnějšího prostředí**.¹⁴⁶ Vhodnými metodami pro OHL ŽS by mohly být také např. **strategické a provozní manažerské workshopy** k řešení vzdělávacích potřeb a problémů podniku či práce s **výstupy různých auditů**, které jsou ve společnosti dostupné.¹⁴⁷

5.1.1.1 Pravidelné hodnocení zaměstnanců v OHL ŽS, a.s.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb v OHL ŽS má klíčovou roli pravidelné hodnocení zaměstnanců. Literatura uvádí, že před zahájením hodnocení je vhodné proškolit hodnotitele i hodnocené.¹⁴⁸ V případě manažerů, jakožto hodnotitelů, vyvstává tedy opět potřeba výcviku a vzdělávání. Schopnost manažerů správně rozpoznat aktuální i požadovanou úroveň způsobilosti pracovníka je totiž obvykle přímo úměrná jejich schopnosti vést hodnotící rozhovor. Zaměstnanci jsou zase školením vedeni k odpovědnosti za analýzu potřeb a motivaci k osobnímu růstu.¹⁴⁹ OHL ŽS si je těchto skutečností vědoma a před samotným hodnocením zaměstnance i manažery proškoluje.¹⁵⁰

¹⁴⁵Srov. MOLEK, J. *Personalistika ve veřejné správě*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2007. s. 8.

¹⁴⁶Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 18.

¹⁴⁷BRÁZDOVÁ, Eva. Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání?. *Modernizace.iHNed.cz* [online]. 11. 7. 2007 [cit. 2011-03-03]. Dostupný na WWW: <http://modernizace.iHNed.cz/c4-10000605-21581780-600000_d-jak-merit-efektivitu-firemniho-vzdelavani>.

¹⁴⁸Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 73.

¹⁴⁹BRÁZDOVÁ, Eva. Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání?. *Modernizace.iHNed.cz* [online]. 11. 7. 2007 [cit. 2011-03-03]. Dostupný na WWW: <http://modernizace.iHNed.cz/c4-10000605-21581780-600000_d-jak-merit-efektivitu-firemniho-vzdelavani>.

¹⁵⁰RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

Při hodnocení se určuje míra pomocí hodnotící stupnice. Ta bývá podle počtu dílků trojdílná až sedmidílná, desetidílná nebo stodílná, a v zásadě může být trojího druhu¹⁵¹:

- o neverbální (tj. grafická a numerická),
- o verbální,
- o kombinovaná.

Čtyřdílná stupnice, kterou OHL ŽS hodnotí zaměstnance¹⁵², přináší jen malou diferenciaci, stejně jako třídílná. Výjimku tvoří verbální stupnice, která určitý výkon či projev přesně pojmenovává, a kombinovaná, která uplatňuje grafické, numerické a verbální vyjádření ke každému kritériu. Výhodou je chybějící středová hodnota.¹⁵³

Aby bylo hodnocení nastaveno efektivně, musí být podle Hroníka¹⁵⁴ zaměřeno na vstup (předpoklady pracovníka), proces (pracovní chování, přístup) a výstup (výkon). V OHL ŽS se zaměřuje na všechny tyto oblasti.¹⁵⁵ Výhradu mám pouze k označení první oblasti rozhovoru („hodnocení osobnostních vlastností“), jelikož jde o posuzování souboru různých aspektů (potenciálu, způsobilostí, praxe, chování, přístupu a výkonu hodnoceného). V případě nutnosti bych volila spíše nadpis „hodnocení profesní kompetentnosti“ či „hodnocení zvládnutí pracovní role“, ačkoliv ani tyto neobsáhnou všechna hodnocená kritéria. Jednotlivé stupně škály jsou slovně charakterizovány (vynikající, bez výhrad, dílčí výhrady, zásadní výhrady), nicméně některá kritéria (např. inovační schopnosti) lze chápat subjektivně.

Pro větší upřesnění navrhuji stanovená kritéria více slovně rozvinout. Vhodnější možností je definovat jednotlivé stupně kritéria, tj. **vytvořit stupnici se slovními vzory**, která eliminuje subjektivní chyby hodnotitele (haló-efekt, efekt mírnosti, vliv projekce).¹⁵⁶

Vhodné řešení je také zavést **hodnocení kompetencí**. Rozepsáním konkrétních projevů chování hodnotitel ví, co přesně má sledovat a posuzovat. Také pracovník

¹⁵¹ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 42-46.

¹⁵² viz Příloha č. 2

¹⁵³ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 42, s. 46.

¹⁵⁴ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 20.

¹⁵⁵ viz Příloha č. 2

¹⁵⁶ Srov. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., HOSKOVEC, J. *Metody v personální psychologii*. In ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. s. 355, s. 359.

může porozumět, co je hodnoceno a co se má změnit.¹⁵⁷ O kompetenčním přístupu pojednávám dále v kapitole 5.1.4.

5.1.1.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců v OHL ŽS, a.s.

Průzkumy vzdělávacích potřeb a požadavků literatura doporučuje jako cenný zdroj pro zjišťování vzdělávacích potřeb.¹⁵⁸ Podle informací vedoucího odboru Řízení lidských zdrojů v OHL ŽS proběhl před devíti, osmi a třemi lety průzkum spokojenosti zaměstnanců. Uskutečnil se v době, kdy OHL ŽS převzal španělský akcionář a společnost vnímala mírně nervózní postoj k této události ze strany svých zaměstnanců. Uzavřené otázky a doplňková otevřená otázka dotazníkového šetření byly zaměřeny do pěti oblastí, z nichž třetí se týkala přístupu OHL ŽS ke vzdělávání a obsahovala také otázky na vzdělávací potřeby zaměstnanců. V důsledku zajištění anonymity se problémem stala nízká návratnost dotazníku (14–17 %). Jelikož vyzněl pozitivně a přístup byl zhodnocen pracovníky jako nadstandardní, neměl žádný přímý dopad na jejich vzdělávání.¹⁵⁹

Disman¹⁶⁰ upozorňuje, že při nízké návratnosti zpravidla nelze z výsledků vyvodit seriózní závěry. Výsledky jsou nespolehlivé, protože se mohou lišit od výsledků vzorku skutečně reprezentujícím zkoumanou populaci. Za dobrou je považována návratnost 50 % a více.

OHL ŽS do budoucna neuvažuje o realizaci jakéhokoliv průzkumu, ze kterého by mohla identifikovat postoje, názory a požadavky zaměstnanců na vzdělávání.¹⁶¹ Důvodem je především zkušenost v rámci předešlých šetření s nízkou návratností dotazníků, která nebyla uspokojivě řešena. Návratnost dotazníku do značné míry závisí na personálním marketingu organizátora (společnosti) – zda s pracovníky vhodně komunikuje a motivuje je. Aby mohla i tato forma obohatit analýzu potřeb, navrhuji **zvýšit návratnost technikou osobního výběru**, při které jsou respondenti

¹⁵⁷ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 143.

¹⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. s. 262.; MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. s. 86.

¹⁵⁹ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

¹⁶⁰ Srov. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2005. s. 141-142.

¹⁶¹ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

shromáždění v místnosti a dotazník ihned vyplní.¹⁶² Vyšší návratnost mívají krátké dotazníky (do 2 stran formátu A4).¹⁶³ V případě delších dotazníků navrhuji **odevzdávání s časovým odstupem** do sběrného boxu firmy, přičemž **přímý nadřízený může pracovníky** na potřebu vrácení dotazníku po dvou týdnech od distribuce **upomenout** (tzv. „follow-up“), popř. za další dva týdny jim poskytnout nový exemplář dotazníku.¹⁶⁴

5.1.2 Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikování vzdělávacích potřeb se obvykle uskutečňuje jednou z těchto možností¹⁶⁵:

1. Kvantitativním sociologickým výzkumem

Technikou dotazníku, rozhovoru či pozorování přímo zjišťujeme vzdělávací potřeby pracovníků, případně jejich nadřízených, podřízených, kolegů, klientů. První přístup umožňuje zjistit potřeby vzdělávání šité na míru pracovníku. Tento způsob identifikace je však značně náročný, jelikož je nutné držet se zásad a metodiky sociologického výzkumu.

2. Aplikací kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v podniku

Aplikací kompetenčního přístupu, který v tomto případě slouží jako nástroj k efektivní identifikaci vzdělávacích potřeb, získáme obecné požadavky na pracovní místo, čili tzv. kompetence.

V OHL ŽS není osoba, disponující všemi znalostmi a schopnostmi, které jsou třeba pro správnou přípravu a realizaci sociologického výzkumu (popisuje ji např. M. Disman v knize: *Jak se vyrábí sociologická znalost*¹⁶⁶). Vzhledem k této skutečnosti by společnost měla ve spolupráci s externími odborníky **vycházet** spíše **z kompetenčního přístupu**, který jí umožní snadno správně rozpoznat a stanovit

¹⁶² Srov. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2005. s. 142.

¹⁶³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 133.

¹⁶⁴ Srov. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2005. s. 144.

¹⁶⁵ Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 122.

¹⁶⁶ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2005. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

vzdělávací potřeby, a který lze navíc díky jednotným kritériím velmi dobře využít ve výše analyzované oblasti hodnocení zaměstnanců či při výběru.¹⁶⁷

5.1.2.1 Kompetenční přístup

Vymezení přístupu založeného na kompetencích zařazují do své práce z toho důvodu, že jej následně využijí k analýze a optimalizaci systému vzdělávání v OHL ŽS.

Pojem kompetence má zpravidla dva významy¹⁶⁸:

- a) význam pravomoci, oprávnění, které bývá uděleno nějakou autoritou,
- b) schopnost vykonávat nějakou činnost, tj. být v příslušné oblasti kvalifikovaný.

Literatura z oboru řízení lidských zdrojů se přiklání k druhému významu slova kompetence, neboť se týká vnitřní kvality člověka jako výsledku jeho momentálního rozvoje.

Hroník vymezuje kompetenci jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.*“¹⁶⁹ Představuje soubor určitých předpokladů k dané činnosti a je i definována na základě analýzy činnosti.¹⁷⁰ Hroníkova definice akcentuje více chování než vlastnosti, protože kompetence jsou pozorovatelné ve vzorku chování (projevují se nepřímo). Z řady nejednotných definic kompetencí ji vybírám proto, že se nejvíce hodí pro potřeby zkoumaného podniku v této práci.

Pro organizaci jsou tedy zásadní ty kompetence, jež jsou rozhodující k dosažení výsledků a které jsou v souladu se strategickými cíli podniku.¹⁷¹

Kompetence se např. rozlišují podle kritéria výkonu na **základní**, tj. minimální požadavky na schopnosti pracovníka pro danou práci, a na **odlišující (vysokého výkonu)**, které překračují průměrný výkon celé skupiny.¹⁷²

¹⁶⁷ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 30.

¹⁶⁸ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 14-15.

¹⁶⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 61.

¹⁷⁰ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 29.

¹⁷¹ Srov. KRONTORÁD, F., TRČKA, M. *Manažerské standardy ve veřejné správě (Úvod do kompetenčního managementu). Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/9/2005*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 10.

Kompetenční přístup je důležitým a účinným nástrojem k řízení lidí.¹⁷³ Řízení podle kompetencí je metodický systém, jemuž se věnují např. čeští specialisté J. Plamínek a R. Fišer. Za všechny problémy podniku podle nich může určitá chybějící či nedostatečná kompetence pracovníka, kterou je třeba do systému dostat prostřednictvím práce tohoto pracovníka na jejím rozvoji (tzv. **kompeteční pravidlo**).¹⁷⁴ Podstatou kompetence je dualita mezi potenciálem (lidskými zdroji) a výkonem (lidskou prací), mezi možnostmi a požadavky, tedy harmonie mezi tím, co člověk dělá, a tím, co by mohl dělat. Chybí-li jedna složka duality, chybí kompetence jako celek. Kompetence je vázána na konkrétní úlohu pracovníka.¹⁷⁵

Identifikace kompetencí ústí do vytvoření **kompetenčního modelu**, tj. určitého přehledu, který popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti nutných k efektivnímu plnění firemních úkolů. Jejich seskupení do více homogenních celků (sad kompetencí) je výhodné pro svou přehlednost a snazší měření.¹⁷⁶ Popis kompetence je přijatelně podrobný a je také „duální“. Zahrnuje jak její název (obvykle doplněný o konkrétnější popis), tak i popisy projevů demonstrující chování potřebné k výkonu práce (tzv. projevy chování, indikátory chování či kritéria výkonnosti).¹⁷⁷ Model tak **poskytuje kritéria pro identifikaci vzdělávacích potřeb**.

Skutečně efektivní model splňuje následující **podmínky**¹⁷⁸:

- o vychází z očekávaného a pozorovatelného chování,
- o obsahuje maximálně 10–12 kompetencí,
- o vytváří most mezi hodnotami podniku a popisem práce,
- o platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice,
- o je sdílený, tzn. vytvořený shora i zdola, a poté je neustále ožívován.

¹⁷² Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 31-32.

¹⁷³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 30.

¹⁷⁴ Srov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 68.

¹⁷⁵ Srov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 17, s. 27, s. 177.

¹⁷⁶ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 60.

¹⁷⁷ Srov. KRONTORÁD, F., TRČKA, M. *Manažerské standardy ve veřejné správě (Úvod ke kompetenčnímu managementu). Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/9/2005*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 12-13.

¹⁷⁸ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 30.

Požaduje-li podnik výsledky, kvalitu a efektivitu práce¹⁷⁹, pak je pro něj kompetenční přístup ideální volbou a řešením, a to nejen v oblasti zjišťování vzdělávacích potřeb. Nespornou výhodou kompetenčního přístupu je jeho flexibilita. Lze využít pro další činnosti personální práce, např. při náboru a výběru, rozvoji, hodnocení a při plánování kariérního růstu pracovníků.¹⁸⁰

Krontorád a Trčka¹⁸¹ podrobně specifikují **výhody**, plynoucí z aplikace kompetenčních modelů v organizaci:

- Zaměstnanci mají jasno v cílech své práce a ve způsobu provedení práce.
- Hodnocení je otevřenější a čestnější.
- Zlepší se vazba mezi osobními cíli a cíli organizace.
- Procesy jsou měřitelné a standardizované v rámci celého podniku.

Podobně Hroník¹⁸² mezi obecné přínosy kompetenčních modelů řadí zavedení jednotného „jazyka“ vedoucích pracovníků a kritérií pro výběr a hodnocení, možnost koncipovat cílené rozvojové programy, propojitelnost s vyhodnocením „čísel“ či jejich využití jako základů pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj. O této výhodě jsem se již zmínila výše.

Pracovník, který je kompetentní, splňuje tyto podmínky¹⁸³:

- má schopnosti, dovednosti, vlastnosti a zkušenosti, které potřebuje k plnění úkolů;
- je motivovaný toto chování použít;
- má možnost toto chování použít.

Kompetentní pracovník tedy musí mít předpoklady pro dosahování požadované úrovně výkonů, a zároveň musí těchto výkonů skutečně a opakovaně dosahovat.¹⁸⁴

¹⁷⁹ Srov. KRONTORÁD, F., TRČKA, M. *Manažerské standardy ve veřejné správě (Úvod ke kompetenčnímu managementu). Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/9/2005*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 7.

¹⁸⁰ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 139-147.

¹⁸¹ Srov. KRONTORÁD, F., TRČKA, M. *Manažerské standardy ve veřejné správě (Úvod ke kompetenčnímu managementu). Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/9/2005*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 34.

¹⁸² HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 30.

¹⁸³ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 27.

Hotové definice kompetencí je třeba podrobit **měření**. Měřením kompetencí se zjišťuje rozdíl mezi skutečnou úrovní a žádoucí úrovní rozvinutí kompetence. Za pomoci poznání tohoto rozdílu je možné nesoulad odstranit, nebo alespoň zmírnit.¹⁸⁵ Optimalizace kompetencí je pak druh personální optimalizace, jež spočívá ve sladování požadovaných pracovních kompetencí se skutečnými kompetencemi pracovníka.¹⁸⁶ Odstranění nesouladu se uskutečňuje v procesech podnikového vzdělávání a rozvoje, popř. přearováním pracovníka na jinou (i vyšší) pracovní pozici.¹⁸⁷

Z popisu vzdělávacího systému v OHL ŽS vyplynulo, že implementace systému řízení podle kompetencí dosud neproběhla, což koresponduje s poznatkem, že u českých organizací se s kompetenčním modelem setkáváme zřídka. Přitom jej ale užívá stále více podniků se zahraniční účastí.¹⁸⁸ Při zjišťování potřeb vzdělávání je **podstatou** aplikace tohoto systému **rozepsání obsahu vzdělávání do kompetencí**. Společnost by tak zjistila, které chování přispívá či přímo rozhoduje o úspěšnosti pracovníka v jeho pozici. Toto poznání je nezbytné pro přípravu účinných rozvojových programů a výcviků.¹⁸⁹

Stavební firmy jsou organizacemi, které fungují v turbulentním podnikatelském prostředí. Manažeři těchto organizací podle Schrodera citovaného Kubešem, Spillerovou a Kurnickým¹⁹⁰ musí používat kompetence vysokého výkonu v důsledku silnější konkurence, zavádění nových technologií apod. V jeho pojetí jde o stabilní projevy chování manažera, prostřednictvím kterých pak dosahují i celé týmy pracovníků výrazně nadprůměrných výsledků. Navrhují proto u manažerů v OHL ŽS zvolit za **kritérium** právě **výkon nadstandardní** (lepší než je průměr).

¹⁸⁴ Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. s. 16.; PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. s. 49.

¹⁸⁵ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 76.

¹⁸⁶ BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. s. 44-59.

¹⁸⁷ Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 93.

¹⁸⁸ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 29.

¹⁸⁹ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 44.

¹⁹⁰ Srov. SCHRODER, H. M. *Managerial Competence : the Key to Excellence*. Cit. dle KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 33.

Klíčem k úspěšnému zavedení kompetenčního přístupu v OHL ŽS je především shoda všech zúčastněných (manažerů i pracovníků) na jeho přínosu. V tomto smyslu by plnil funkci rozvojovou a vzdělávací, motivační i retenční.¹⁹¹

5.1.3 Návrh postupu tvorby kompetenčního modelu

Součástí optimalizace procesu zjišťování vzdělávacích potřeb je následující popis jednoho z možných postupů, který vede k vytvoření funkčního kompetenčního modelu. Nevytvářím model přímo, jelikož společnost ne zvolila přístup k tvorbě ani druh modelu. Proces jeho tvorby je navíc obsáhlý a mohl by být předmětem další diplomové práce.

Proces identifikace kompetencí (přecházející do tvorby kompetenčního modelu) je rozdělen do **pěti základních fází**¹⁹²:

- I. přípravná fáze,
- II. fáze získávání dat,
- III. fáze analýzy a klasifikace informací,
- IV. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- V. ověření a validizace vzniklého modelu.

5.1.3.1 Přípravná fáze

Cílem této fáze je identifikace klíčových pracovních pozic, získání informací o cílech a strategických záměrech podniku a porozumění organizační struktuře. Hledají se odpovědi na otázky: Proč právě kompetenční model? Jakou cestou k němu dojít? Koho učinit zdrojem informací?¹⁹³

Volba určitého druhu kompetenčního modelu závisí na záměrech podniku. Mezi druhy modelů se rozlišuje¹⁹⁴:

¹⁹¹ Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 87.

¹⁹² Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 46.

¹⁹³ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 47.

¹⁹⁴ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 60-62.

- a. **model ústředních kompetencí**, které jsou nezbytné na všech úrovních řízení a společné pro všechny pracovníky podniku, bez ohledu na pracovní pozici.
- b. **specifický kompetenční model**, vytvořený pro konkrétní pozici v podniku a vyznačující se přesným popisem charakteristik chování. Bere v úvahu množství specifických informací.
- c. **generický kompetenční model**, založený na kompetencích, které jsou nezbytné průřezově v každém typu organizace na každé pozici. Výhodou je nabídka osvědčeného seznamu kompetencí (obyčejně na konkrétní pozici), nevýhodou však chybějící zohlednění specifik konkrétního podniku, který si nechá model aplikovat.

OHL ŽS, a.s. je hierarchizována na tři úrovně řízení: top management, střední management a základní, tj. provozní management. Jelikož se ke každé úrovni váže rozdílná suma požadavků odvozená z příslušných pracovních míst a funkcí, možným řešením je zavést ve společnosti specifický kompetenční model pro jednotlivé pozice.¹⁹⁵ Tento model je vysoce efektivní, nicméně také časově náročný na přípravu. Mnoho různých sad kompetencí se navíc těžko kontroluje a aktualizuje, těžko se zajišťuje jejich konzistentnost a vazba na podnikové cíle.¹⁹⁶

Do kompetenčního přístupu proto doporučuji **zahrnout alespoň klíčové pozice** v podniku,¹⁹⁷ tj. technicko-hospodářské pracovníky, popř. i dělnické pozice, chápe-li je OHL ŽS jako klíčové. Klíčové pozice mohou manažeři identifikovat průzkumem analýzy pracovních míst.¹⁹⁸ Doporučuji **začít s pracovními pozicemi** vedoucích pracovníků a vrcholových **manažerů** společnosti, protože rozhodují o smyslu existence podniku,¹⁹⁹ a v horizontu několika dalších měsíců až roků postupně dopracovat kompetence pro zbývající (klíčové) pozice.

Společnost OHL ŽS nebyla dosud s uplatněním kompetenčního přístupu prakticky obeznámena. Pro usnadnění jeho uplatnění navrhuji **zvolit spíše generický model**. Jde o to vytvořit klíčové rysy požadovaného systému a na jejich základě přizpůsobit

¹⁹⁵ Zvláštní skupinu se zcela specifickými kompetencemi tvoří např. specialisté OHL ŽS.

¹⁹⁶ Srov. KRONTORÁD, F., TRČKA, M. *Manažerské standardy ve veřejné správě (Úvod do kompetenčního managementu)*. Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/9/2005. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 26.

¹⁹⁷ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 30.

¹⁹⁸ Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 59.

¹⁹⁹ Srov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 74.

některý z již existujících a úspěšných modelů.²⁰⁰ Může se jednat o převzetí modelu např. z literatury. Menší míru obecnosti vykazují kompilace externích modelů, kdy by společnost mohla čerpat z výstupů sobě podobných a externích poradenských firem.²⁰¹ Ověřený a pro potřeby OHL ŽS upravený model se svými kvalitami blíží specifickému modelu při minimální pracnosti a s nižšími náklady. Čím vyšší je však obecnost skupiny zahrnutých pracovníků, tím nižší je jeho účinnost, a naopak.²⁰² Model ústředních kompetencí (jednotný pro všechny zaměstnance) OHL ŽS proto nedoporučuji.

Společnost by měla pečlivě zvážit výhody a nevýhody zavedení jednotlivých druhů modelů. Ať už se rozhodne pro kterýkoliv z nich, je nutné si uvědomit, že **stěžejní** není název dané kompetence, nýbrž **různé typy chování**, které ji tvoří.²⁰³

5.1.3.2 Sběr dat

V této fázi se používají kombinace různých metod a technik. Jejich výběr se odvíjí od záměru projektu, finančních a časových možností i od zkušeností konzultantů. Jde o techniky užívané i při analýze práce a pracovního místa, např.²⁰⁴:

- rozhovor nebo metoda kritických incidentů,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních funkcí/úkolů (snímky pracovního dne),
- přímé pozorování.

Společnost by mohla získat data i z výstupů z hodnocení zaměstnanců, zejména obohatí-li je o 360° zpětnou vazbu.²⁰⁵ Pro pracovní funkce zastávané vedoucími

²⁰⁰Srov. KRONTORÁD, F., TRČKA, M. *Manažerské standardy ve veřejné správě (Úvod do kompetenčního managementu). Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/9/2005*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 25.

²⁰¹Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 102.

²⁰²Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 62.

²⁰³Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 61.

²⁰⁴KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 48.

²⁰⁵Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 100.

pracovníky a manažery navrhuji provedení analýzy manažerských funkcí s využitím **požadavků na manažerské funkce**. Tyto požadavky, dle kterých se definují kompetence, lze rozdělit do čtyř skupin²⁰⁶:

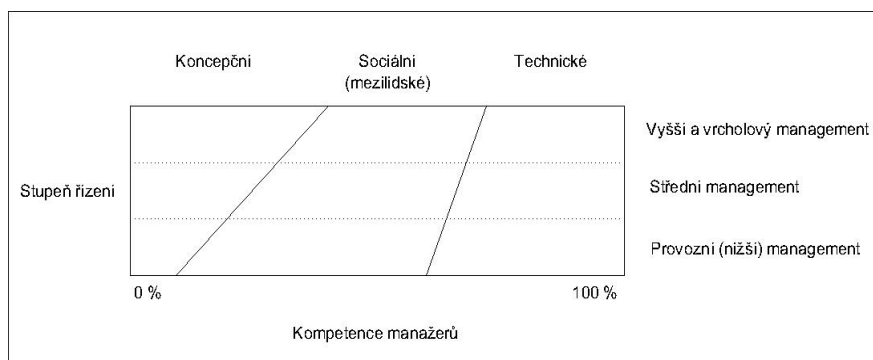
- o **Analyticko – koncepční schopnosti** mají různé projevy z hlediska hierarchie. Umožňují určit, *co dělat*. Na nižších stupních řízení jde o soubor manažerských postupů (technologií) umožňujících ovládat základní nástroje činnosti. Na vyšším stupni jde o soubor koncepčních a analytických přístupů k řízení činností (marketingu, financí, výroby, řízení technologií, kontrolního systému a řízení lidských zdrojů). Na dalším stupni je důležité chápat vazby mezi činnostmi a strategickými prioritami podniku a integrovat ji s ostatními činnostmi. Na úrovni top managementu jsou nutné přístupy k tvorbě strategického podnikání a pochopení ekonomických, odvětvových a konkurenčních sil působících na budoucnost podniku.
- o **Procesní dovednosti** se týkají toho, *jak to dělat*. Mezi nejdůležitější patří umění jednat, komunikovat, hodnotit, zorganizovat si čas a stanovit priority.
- o **Osobní rysy a vlastnosti**, např. důslednost, cílevědomost, tvořivost atd., odlišují dobré manažery od špatných.²⁰⁷
- o **Odvětvové „know-how“** nabývá tří podob. Za prvé zahrnuje soubor vědomostí např. o výrobcích, službách, technologiích, výrobě, distribuci, marketingu aj. Týká se rozvoje odvětví. Za druhé je to znalost prostředí a působení konkurenčních sil v rámci odvětví. Za třetí se jedná o vytvoření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou nějakým způsobem s odvětvím spojeni.

Náplň kompetencí a povaha vzdělávacích potřeb se liší podle zaujímaného místa v hierarchii řízení, jak naznačuje tento obrázek:

²⁰⁶ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 25-27.

²⁰⁷ Do kompetenčních modelů se zahrnují, podle odborné literatury však nejsou řešitelné vzděláváním. Lze je pouze poznávat, tudíž nabývají důležitosti při náboru a výběru pracovníků.

Obr. 3 Struktura kompetencí na různých stupních řízení²⁰⁸



Uvedený obrázek představuje východisko pro vytváření vzdělávacího systému podle kompetencí v jakékoliv organizaci.

5.1.3.3 Fáze analýzy a klasifikace informací

Průběh této fáze je ovlivněn záměrem, rozsahem projektu a použitými technikami sběru dat. Dalšími faktory, které ovlivňují formu a průběh analýzy, jsou čas, zkušenosti konzultantů a také fakt, zda se kompetence posuzují prvně nebo vůči již existujícímu modelu kompetencí. Instrukce k provedení analýzy jsou obsaženy ve čtyřech krocích²⁰⁹:

1. Popsat možné projevy chování a označit zdroje těchto údajů, aby se daly v případě potřeby kombinovat.
2. Z údajů identifikovat ty, které přispívají k úspěšným či neúspěšným výkonům. Do další fáze analýzy pak dostat jen ty záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.
3. Zařadit výroky do skupin, tzv. kompetenčních témat. Výroky se společným tématem zařadit do jedné skupiny. Vzniklé skupiny dále analyzovat a vytvořit homogenní celky jako základ kompetence a jejích projevů.
4. Na širším vzorku respondentů dotazníkem ověřit a přehodnotit utříděné výroky z třetího kroku. Respondenti na stupnici významnosti či frekvence uvádí míru důležitosti a potřebnou četnost daného chování při plnění úkolů na dané pozici. Výstupem jsou zjištění o potřebnosti jednotlivých projevů na dané pozici.

²⁰⁸ PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 101.

²⁰⁹ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 55.

5.1.3.4 Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi se propracuje charakteristika (popis) kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala příbuzné projevy chování, které ji charakterizují. Dále je třeba vytvořit stupnici, jejíž stupně musí být svými popisy projevů chování mezi sebou jednoznačně odlišitelné. Název kompetence se vytváří až poté, co existuje popis stupnice. Pro tvorbu stupnic platí tyto instrukce²¹⁰:

- a. Používat jednoduchý a srozumitelný jazyk, vyvarovat se dvojznačností.
- b. Popis projevů by neměl být příliš obecný ani specifický (podrobný).
- c. V popisu kompetence nevolit slovesa odvozená od názvu kompetence (tzn. nedefinovat v kruhu).

Pro různé pozice je vyžadována jiná úroveň (jiný stupeň) rozvoje kompetencí. Každá kompetence může mít různý počet úrovní.²¹¹ Rozsah škály je věcí rozhodnutí liniových manažerů ve spolupráci s pracovníky zastávané pozice. Obvykle se využívá pěti až sedmistupňová škála (lichý počet stupňů umožní vymezit pojem „průměrného pracovníka“). Tato metoda hodnocení je odborně nazývána jako BARS. Předpokládá, že žádoucí chování pracovníka implikuje jeho efektivní výkon.²¹² Řadí se k absolutním technikám hodnocení, které se používají při zjišťování vzdělávacích potřeb.²¹³ Jde o podrobnější a přesnější variantu hodnotící stupnice, jejíž slovní popis může vypadat např. takto²¹⁴:

Kritéria	Vynikající	Bez výhrad	Dílčí výhrady	Atd.
Plnění úkolu	Plní úkoly samostatně, v předstihu, jeho řešení často přináší něco nového, kontrola jeho práce se omezuje na odborné konzultace.	Plní úkoly spolehlivě, v termínech, kvalitně, jeho práce vyžaduje minimální kontrolu.	Při plnění úkolů je průměrný, pokyny dodržuje, jeho práce je nevyrovnaná, častější kontrola je nezbytná.	Atd.

²¹⁰ Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 56-57.

²¹¹ Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 102.

²¹² Srov. ŠPAČEK, Miroslav. Hodnotící metoda BARS. *Kariera.iHNed.cz* [online]. 10. 6. 2005, [cit. 2011-03-05]. Dostupný na WWW: <<http://kariera.iHNed.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>>.

²¹³ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 126-127.

²¹⁴ ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., HOSKOVEC, J. *Metody v personální psychologii*. In ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. s. 355.

Bude-li model používán při výběru pracovníků, doporučuji pro vyšší spolehlivost stanovit ještě **index důležitosti**, který určí pořadí kompetencí.²¹⁵

5.1.3.5 Ověření a validizace kompetenčního modelu

Pátá fáze je záležitostí konkrétního organizačního prostředí, čili OHL ŽS, pokud se rozhodne model aplikovat. Zahrnuje ověření spolehlivosti modelu. Vhodným způsobem validizace je transformace popsáných projevů chování do položek dotazníku, čímž se vytvoří nástroj pro 360° zpětnou vazbu.²¹⁶

5.1.4 Role vedoucích pracovníků

V procesu zjišťování potřeb jsou vedoucí na všech úrovních rozhodujícím činitelem. V rámci hodnocení musí soustavně sledovat pracovní výkon a chování zaměstnanců i to, zda vyhovují na ně kladeným kvalifikačním požadavkům.²¹⁷

Odbor Řízení lidských zdrojů v OHL ŽS by měl tedy proaktivně usilovat o zapojení svých top manažerů hned do první fáze procesu vzdělávání. Linioví manažeři OHL ŽS nemají ze strany vedení jasně stanoveno, koho a jak vzdělávat.²¹⁸ Mohli by se proto řídit následujícím schématem, které jim pomůže stanovit překážky efektivního výkonu pracovníka a rozhodnout, zda bude k jejich odstranění nutné vzdělávat či použít jiná opatření:

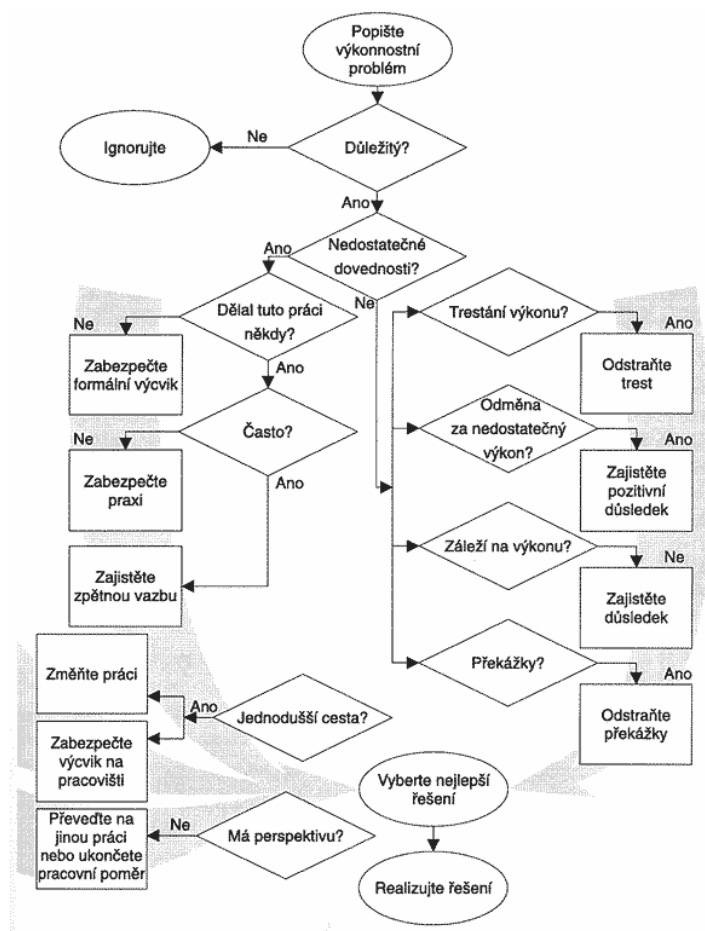
²¹⁵Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 141.

²¹⁶Srov. KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 61.

²¹⁷Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 281.

²¹⁸RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

Obr. 2 Rozhodovací schéma pro zjišťování problémů výkonnosti a potřeby vzdělávání²¹⁹



5.2 Plánování vzdělávání

Vyhodnocení potřeb vzdělávání je základem pro určení priorit a vypracování vzdělávacího programu. Již při zjišťování potřeb se objevují předběžné plány, formulují se první úkoly a priority a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Tyto návrhy se postupně upřesňují a nakonec se v definitivní podobě vymezují oblasti vzdělávání, počet a kategorie vzdělávaných, metody a prostředky vzdělávání, časový plán. Přejít první fáze vzdělávacího cyklu do druhé je plynulý.²²⁰

²¹⁹ MAGER, R., PIPE, P. Analyzing Performance Problems. In BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 49.

²²⁰ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 264.

5.2.1 Plán vzdělávání

Výstupem identifikace potřeby vzdělávání je projekt vzdělávací akce, plán osobního rozvoje a plán vzdělávání pracovníků na příští období, jejichž součástí je i rozpočet a časový plán. Ten je zpravidla připraven personalisty, ve větších organizacích specialisty rozvoje, a schvalován vedením podniku.²²¹

Při plánování projektů vzdělávacích akcí je třeba si nejprve zodpovědět otázky z následující tabulky²²².

Tab. 1 Otázky kladené při plánování programů vzdělávání

CO?	Čeho chceme dosáhnout? Jaký je cíl programu? (Bývá stanoven vedením, nadřízeným, personalistou nebo účastníkem.)
KDO?	Koho se týká? (Kdo je účastníkem?)
JAK?	Jakou metodu zvolíme? (Na pracovišti, tedy „on the job“, či mimo ně, „off the job“.)
KÝM?	Kdo bude vzdělavatelem? (Lektorem, mentorem, koučem atd.)
KDY?	Kdy vzdělávací program proběhne? (Jde o jednorázovou záležitost nebo se program skládá z různých modulů?)
KDE?	Kde se program uskuteční? (Interně v prostorách podniku, nebo externě mimo podnik, případně v prostorách externí agentury zajišťující program?)
KOLIK?	Jaké jsou náklady spojené s programem? (Zahrnují se skutečné náklady na vzdělavatele, podklady, technologie, pronájem prostor, často se kalkuluje i s náklady obětovanými příležitostmi, které především u manažerů tvoří významnou položku.)

Při plánování interního vzdělávání OHL ŽS postupuje v souladu s kroky doporučenými literaturou, avšak nevypracovává písemný plán, který předkládá literatura (tj. roční plán či projekty vzdělávacích akcí), protože personalistům, kteří toto školení zajišťují, jsou další potřebné náležitosti z interní dokumentace známé a počítají s nimi, popř. je nelze dopředu určit. Řada vzdělávacích akcí se totiž realizuje nepravidelně, tj. vždy v případě potřeby.²²³ Plán osobního rozvoje je součástí

²²¹ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 37.

²²² Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 37.

²²³ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

formuláře pravidelného hodnocení zaměstnanců.²²⁴ Referentky výchovy a vzdělávání zpracovávají pouze finanční vzdělávací plán (rozpočet) na následující kalendářní rok bez konkrétního harmonogramu. Srovnáním plánovaných a reálných nákladů na vzdělávací akce je plán vyhodnocen.

Plán externě organizovaného projektu vzdělávání ve stavebnictví stanovuje minimální počet účastníků, kategorii školení, jeho název, délku a cenu.²²⁵ Jelikož se jedná o dotační projekt, elektronická podoba plánu opět slouží především k výpočtu vzdělávacích nákladů.

Efektivitu vzdělávacích akcí lze do jisté míry zajistit **vypracováním projektů vzdělávacích akcí** v souladu s koncepcí odborné literatury.²²⁶ U zakázkových řešení je třeba, aby odbor Řízení lidských zdrojů v OHL ŽS připravoval vzdělávací projekt v součinnosti s vybraným vzdělávacím subjektem.²²⁷ Písemně zpracované otázky plánu představují pro podnik přehledný celek a jasně deklarovaný závazek, jehož dosažení lze v závěrečné fázi vzdělávacího procesu ověřit.

5.2.2 Cíle vzdělávání

Cíl, jakožto determinující proměnná vzdělávání, vyjadřuje, co je třeba naučit a na jaké úrovni, určuje tedy směr programu.²²⁸ Z hlediska stanovení podstaty, rozsahu a objemu kompetencí, které by se měly změnit v průběhu programu, je velmi důležité specifikovat jasné a přesné cíle.²²⁹ Měly by vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky jeho výkonu, popř. definovat normy pro posouzení, zda bylo tohoto chování dosaženo. Při definování cílů je třeba brát v úvahu jejich reálný počet.²³⁰

²²⁴ viz Příloha č. 2.

²²⁵ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

²²⁶ Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. s. 115.; FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. s. 37.

²²⁷ Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 102.

²²⁸ Srov. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. s. 17.

²²⁹ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 132.

²³⁰ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 84.

Literatura doporučuje rozdělit cíle vzdělávání do dvou následujících kategorií²³¹:

- **programové cíle**, úzce se vážící ke stanoveným potřebám vzdělávání,
- **cíle vzdělávací akce** (kurzu, lekce), přičemž dosažením všech cílů lekce je pravděpodobně dosaženo i cílů programových.

Naplnění cíle má přinést požadovaný efekt pracovníku i podniku. Proto je vhodné, aby cíle kurzu byly účastníkům známy předem, což může zvýšit jejich vnitřní motivaci k učení. Měly by být i v souladu se strategií podniku a zapadnout do systému řízení. Ke správné formulaci cílů se používá **pravidlo SMART** s následujícími atributy, jež ve fázi hodnocení slouží jako měřítko úspěšnosti²³²:

- **S** (specific) = konkrétní a náročné (srozumitelné a podnětné);
- **M** (measurable) = měřitelné (vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz;
- **A** (achievable) = dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince;
- **R** (relevant) = odpovídající cílům podniku, k nimž by měly mít vazbu i cíle jednotlivých pracovníků;
- **T** (time-framed) = časově určené (termínované).

Vzdělávací cíle by měly být správně strukturované, např. do tří částí²³³:

1. Specifikace výsledného chování. (př.: *Na konci kurzu bude účastník schopen v cizím jazyce používat odborné termíny v ústním i písemném projevu.*)
2. Standardy, kterých je třeba dosáhnout. (př.: *v průběhu deseti minut diskutovat na pokročilé úrovni; odborné termíny bude bez chyby používat, což bude představovat třicetiprocentní zlepšení v porovnání s nynějším stavem*)
3. Podmínky, za kterých má být cílů dosaženo. (př.: *bez použití překladového slovníku*)

Konečné chování účastníka, tj. cíle vzdělávání, nejsou nikde stanoveny, protože OHL ŽS předpokládá, že jsou definovány obsahem školení či v jeho názvu.²³⁴

²³¹ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. s. 135.; VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 83.

²³² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 220.

²³³ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 137.

²³⁴ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

Takový přístup je však podle teoretických východisek nevyhovující. Společnost by měla v této fázi vždy pečlivě uvážit, co chce programem vyřešit (cíle vzdělávání) a jaká kritéria hodnocení konkrétně stanoví. Sníží se tak riziko vágního konstatování o přínosech programu ve fázi hodnocení.²³⁵

Stanovení konkrétních cílů má význam i pro lektory, kteří musí jasně vědět, co se od nich očekává, aby neztráceli čas a energii jinými činnostmi. Zaměstnanci jsou si zase vědomi, že se od nich očekává určitá práce, která je integrální částí plánů společnosti.²³⁶

Na základě stanovených potřeb vzdělávání je nutné cíle správně určit.²³⁷ U interního vzdělávání je třeba, aby zadavatel ve spolupráci s odborem Řízení lidských zdrojů **roze-psal cíle** vzdělávací akce **podle pravidla SMART**, a to jak u programových cílů, tak u cílů kurzu. V případě externího vzdělávání je důležité u předložených nabídek vzdělávacích akcí kontrolovat, zda se externí dodavatel (externí lektor) těmito pravidly řídí. Nejsou-li splněny všechny parametry cíle či alespoň vzdělávacího standardu, nejedná se o měřitelnou proměnnou. Formulace strategických cílů pro období let 2010–2013 jsou v OHL ŽS s uvedenými pravidly v souladu.

5.2.3 Druhy vzdělávání

V této podkapitole popisují, jaké vzdělávání z hlediska jeho obsahu podniky zabezpečují a pro jaké zaměstnance.

Školení ze zákona vyplývají ze zákona a jsou určena pro všechny zaměstnance. **Funkční vzdělávání** vychází z popisu pracovního místa a umožňuje pracovníkům vykonávat práci úspěšně. Často bývá spojeno s certifikací. **Doplňkové funkční vzdělávání** je rozšiřujícím vzděláváním. Pro někoho může být funkčním

²³⁵ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 39.

²³⁶ Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 61-62.

²³⁷ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 83.

vzděláváním, pro jiného doplňkovým. Stírají se rozdíly mezi měkkými a tvrdými kompetencemi.²³⁸

OHL ŽS poskytuje druhy vzdělávání v souladu s výše uvedenými teoretickými východisky. Z hlediska úrovně závaznosti lze rozlišit²³⁹:

I. Vzdělávání podmiňující výkon funkce

a) Základní, vstupní vzdělávání

Ke vstupnímu vzdělání se řadí **školení související se vstupem na pracoviště** (BOZP, PO a ŽP, seznámení s organizační strukturou společnosti, pracovně právními předpisy, řídicími normami a řídicím aktem, kolektivní smlouvou, informačním systémem a užívanými aplikačními programy, dále odborné vstupní instruktáže, zaškolení, popř. zácvik).

b) Základní, legislativou vyžadované vzdělávání

Obsah tohoto vzdělání je určen pro dané pracovní místo zákonem, vyhláškou, směrnicí, popř. drážními či jinými předpisy. Stanoveno je v popisu pracovní činnosti. Člení se na:

- trvale platné,
- periodické.

c) Specifické vzdělávání

Vyplývá z dalších požadavků na výkon na příslušném pracovním místě a je získáváno školením. Stanoveno je v popisu pracovní činnosti. Člení se na:

- trvale platné,
- periodické.

II. Vzdělávání doplňující (nepodmiňující) výkon funkce, členící se na²⁴⁰:

- **zpravidla potřebné** pro postup na jinou (např. vyšší) pracovní funkci,
- zvyšující kvalitu a množství práce.

Tyto aktivity převážně rozvíjejí znalosti a dovednosti. Jde o odborné konference, semináře i o specializovaná školení v souladu s rozvojem oboru,

²³⁸ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 128-129.

²³⁹ Srov. OHL ŽS, a.s. *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.* Interní dokument společnosti. Platnost od 17. 03. 2008. Revize 30. 06. 2009. s. 5.

²⁴⁰ Srov. OHL ŽS, a.s. *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.* Interní dokument společnosti. Platnost od 17. 03. 2008. Revize 30. 06. 2009. s. 5.

který se vztahuje k působnosti pracovního místa. Nejsou uvedeny v KZAM, nýbrž vychází z dobrovolného zájmu (iniciativy) zaměstnance. Pokud je zaměstnavatel využívá nebo počítá s jejich budoucím využitím, evidují se jako odborný růst. Vzrostou-li nároky zaměstnavatele na příslušné pracovní místo, můžou se stát podmiňujícím specifickým vzděláváním.

Z hlediska zaměření školení lze v OHL ŽS identifikovat následující typy školení²⁴¹:

□ **BOZP a PO**

Legislativní normy určují školení v oblasti BOZP a PO. Jeho úroveň odpovídá danému pracovnímu místu. Obsah i rozsah školení určuje útvar BOZP, PO a ŽP ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Stanovuje je číselník KZAM.

Náplň školení, pravidla, apod. k provádění školení jsou stanoveny ve firemní normě pro řízení BOZP a PO. Školení z předpisů o BOZP a PO vychází z požadavků ZP. Slouží ke zlepšení úrovně péče o BOZP a snížení pracovní úrazovosti v podniku.

□ **Odborné**

Je určeno zaměstnancům, kteří ho potřebují ke kvalifikovanému výkonu své práce. Zahrnuje všechny obory, které se vztahují k činnosti podniku, např.: stavební výroba, technologie, liniové, pozemní, inženýrské, vodohospodářské a energetické stavby, elektro, doprava, údržba, ekonomika, finance, obchod, marketing, personalistika, právní, informační systémy, jakost, metrologie, ekologie atd.

□ **Profesní**

Cílem je zajistit, aby profesní kvalifikace zaměstnanců byla v souladu s platnou legislativou, odpovídala potřebám společnosti a umožňovala její rozvoj. Zahrnuje aktualizaci, doplnění nebo rozšíření kvalifikace zaměstnanců, méně často její získání. Patří zde také získávání autorizací a certifikací pro příslušné obory činnosti.

²⁴¹ Srov. OHL ŽS, a.s. *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.* Interní dokument společnosti. Platnost od 17. 03. 2008. Revize 30. 06. 2009. s. 6-9.

Toto školení je tedy určeno zaměstnancům majícím v popisu práce činnosti, které mohou vykonávat až po obdržení dokladu, jenž je k této činnosti opravňuje, a to na základě platné legislativy.

☐ **Systémy řízení**

Školení o systémech řízení (jakost, environment, bezpečnost práce aj.) mají za cíl zvyšování úrovně povědomí o integrovaném systému řízení OHL ŽS týkající se všech zaměstnanců.

Tento typ vzdělávání je plánován a organizován útvarem Systémy řízení podle příslušných interních řídicích norem. Jedná se o:

- odborné přednášky pro vrcholové vedení,
- odborná školení, která vycházejí z potřeby zvyšování kvalifikace i neustálého zlepšování systému řízení formou návrhů,
- odborné semináře a konference.

☐ **Manažerské**

Rozumí se jím vzdělávání nutné pro kvalifikovaný a efektivní výkon vybrané skupiny zaměstnanců v řídicí funkci. Z části spočívá rovněž v účasti vedoucích na seminářích, kurzech, konferencích aj., z části v systematickém vzdělávání dlouhodobějšího charakteru.

Z hlediska obsahu zahrnuje:

- **část všeobecnou s moduly** (komunikace mezi lidmi, vedení úkolu či projektu, vedení lidí, vyjednávání, hodnocení zaměstnanců, sebeřízení, vzdělávací a výcvikové dovednosti manažerů). Těžiště spočívá v ovládnutí všeobecných manažerských dovedností ve vztahu k vedení lidí i k oblasti sociální a ve schopnosti aplikovat obecné principy řízení.
- **část odbornou**, která se úzce váže na další obory (ekonomiku, finance, marketing – obchod, právo, systémy řízení, řízení výroby, kontrolu, jakost, personalistiku, apod.)

☐ **Práce s PC**

Vztahuje se téměř ke všem odborným činnostem, zahrnuje především oblasti řízení společnosti, obchodu, výroby, ekonomiky a financí.

□ **Jazykové**

Potřeba působení na zahraničních trzích a příchod zahraničního partnera do podniku vyvolaly potřebu urychleného získání rozsáhlé skupiny zaměstnanců schopné komunikace v cizím jazyce. Vybraným zaměstnancům je proto umožněn nadstandardní přístup ke vzdělání.

Do jazykové přípravy je zaměstnanec zařazen zásadně tehdy, je-li uvedena v popisu pracovní činnosti jeho pozice a schválena příslušným vedoucím i generálním, odborovým nebo výkonným ředitelem. Vztahuje se zpravidla k manažerským funkcím a specializovaným profesím. U ostatních zaměstnanců v případě jejich zařazení odpovídají příslušní vedoucí za to, že rozsah výuky je napracován.

Závody mohou specifikovat podmínky pro zařazení zaměstnanců do jazykového vzdělávání a jeho průběhu (pravidelnost docházky, splnění výukového plánu, úspěšnost v testu aj.).

□ **Studium při zaměstnání**

Na státních a soukromých jazykových školách jde o formu rozvoje v oborech a specializacích využitelných v podniku. Zda je podmiňující nebo doplňující výkon funkce je určeno v popisu pracovní činnosti. Doporučení ke studiu dává přímý nadřízený a po projednání s odborem Řízení lidských zdrojů schvaluje příslušný odborný či výkonný ředitel.

Zaměstnancům může být poskytováno sociální zabezpečení a pracovní úlevy při získávání ÚSV a VŠ vzdělání. Dalším rozvojem absolventů VŠ je postgraduální doktorandské studium a u top manažerů možnost studia MBA.

OHL ŽS usiluje o rozvoj nejen svých současných zaměstnanců, ale spolupracuje i s kompletní škálou vzdělávacích institucí. Podílí se na přípravě jejich absolventů.²⁴²

Odbor Řízení lidských zdrojů je navíc prvním rokem zapojen do tříletého projektu (systému) vzdělávání ve stavebnictví, který je hrazený z ESF a zprostředkovaný

²⁴² OHL ŽS, a.s. *Spolupráce se školami*. [online] [cit. 2010-02-13]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/spoluprace-se-skolami>>.

RHK Brno. Náklady na zvolenou vzdělávací akci a ubytování pracovníků se u tohoto projektu odečítají z přidělené dotační sumy.²⁴³

5.2.4 Zajištění realizace vzdělávacích akcí a lektorů

Organizátorem vzdělávací akce v OHL ŽS může být²⁴⁴:

- odbor Řízení lidských zdrojů,
- personalistka/vzdělavatelka závodu,
- vedoucí zaměstnanec,
- vedoucí útvaru BOZP, PO a ŽP,
- vedoucí útvaru Systémy řízení,
- jiný organizátor.

Realizace vzdělávání v podnicích může probíhat třemi způsoby²⁴⁵:

- 1) interně s interními lektory,
- 2) interně s využitím externích lektorů,
- 3) externě s externími vzdělávacími institucemi a lektory.

Uvedenými způsoby se zajišťuje realizace vzdělávání také v OHL ŽS, přičemž třetí způsob je v případě OHL ŽS dominantní. Interními lektory jsou v OHL ŽS především vedoucí útvarů, popř. specialisté, externí lektori mají asi 5% podíl na interním vzdělávání.²⁴⁶

Mužík²⁴⁷ upozorňuje, že při větším počtu účastníků je vhodné interní vzdělávání. Za jeho výhodu považuje nižší náklady a možnost snadno reagovat na potřeby podniku. Interní školiště OHL ŽS využívá pouze pro hromadná školení (přednášky) výrobních techniků (u druhého závodu nazýváno jako školení mistrů a stavbyvedoucích), pro školení typu BOZP a PO, popř. environmentu a systémů řízení, takže postupuje v souladu s literaturou. Nejde-li pokrýt vzdělávací potřeba

²⁴³ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

²⁴⁴ OHL ŽS, a.s. *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.* Interní dokument společnosti. Platnost od 17. 03. 2008. Revize 30. 06. 2009. s. 10.

²⁴⁵ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. s. 94.; BRÁZDOVÁ, Z. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků, jeho systém a trendy : pro manažery vzdělávání v knihovnách*. s. 14.

²⁴⁶ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

²⁴⁷ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 92, s. 94.

z vnitřních zdrojů či je-li vhodnější zabezpečit aktivity externě, využívá služeb dodavatelů.

Zařazení externího lektora do interního vzdělávání považují za vhodné, protože obvykle bývá lépe školeným v didaktice dospělých, má větší přehled a může vnést nové pohledy do problematiky podniku.²⁴⁸

OHL ŽS zajišťuje většinu akcí externě, proto rovněž upozorním na nevýhodu tohoto řešení. Nové poznatky mohou pracovníci obtížně převádět do činnosti na svém pracovišti.²⁴⁹ Je třeba vždy zvážit, zda outsourcing přináší lepší služby za nižší ceny, protože jen tehdy má smysl.²⁵⁰

5.2.5 Výběr a řízení dodavatelů vzdělávacích akcí

Na trhu dalšího vzdělávání u nás převažuje nabídka nad poptávkou, přičemž **strana nabídky se vyznačuje** především následujícími **znaky**²⁵¹:

- poskytovat vzdělávání může prakticky kdokoli;
- sortiment produktů je široký a většina firem jej tvoří bez opory o jakýkoliv kvalifikační standard;
- záruky kvality téměř neexistují;
- nezávislý systém ověřování dosažených kompetencí pracovníků nebývá uplatněn.

Nemusí ani platit, že uznávanější vzdělávací instituce má vyšší cenu akcí, neboť do vzdělávací sféry zasahuje dotacemi, subvencemi, stipendii účastníkům aj. také stát.²⁵²

Strana poptávky se často vyznačuje těmito znaky²⁵³:

- neexistuje koncepce vzdělávání jako nedílná součást strategie podniku, personální práce či politiky;
- podnik se náhodně rozhoduje dle písemných nabídek, osobních kontaktů či inzerce v důsledku obtížné orientace na trhu dalšího profesního vzdělávání;

²⁴⁸ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 92-94.

²⁴⁹ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 94.

²⁵⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 72.

²⁵¹ MUŽÍK, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : DAHA, 1998. s. 27.

²⁵² Srov. MUŽÍK, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : DAHA, 1998. s. 36.

²⁵³ MUŽÍK, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : DAHA, 1998. s. 27.

- má tendenci vysílat pracovníky jen na akce, předepsané normami či předpisy;
- nemá dostatek financí pro koupi náročnějších a kvalitnějších programů a projektů.

OHL ŽS se v této souvislosti týká zejména první a částečně druhý uvedený bod. Na základě právě popsaných skutečností považují za nezbytné klást důraz na výběr vzdělávací instituce. Její volba může značně ovlivnit výsledek programu, neboť zabezpečuje realizační fázi vzdělávacího cyklu.

OHL ŽS v drtivě většině případů využívá externí lektory. Výběr externí vzdělávací instituce je záležitostí dohody mezi objednavatelem (zadavatelem) vzdělávací akce a odborem Řízení lidských zdrojů. Při výběru rozhodují kritéria jako dostupnost (lokalita, cena atd.), kvalita lektora, kvalita instituce (akreditace), způsob komunikace s agenturou, ochota vycházet vstříc požadavkům OHL ŽS, reference, zkušenost a zpětná vazba od zaměstnanců aj. OHL ŽS už obvykle spolupracuje s osvědčenými partnery, má nasmlouvané lepší ceny apod.

Při výběru dodavatele by společnost měla nejprve **požádat** možné dodavatele **o předložení** jejich **nabídek**, které budou vyjadřovat způsob (didaktickou formu, metodu i pomůcky) plnění zadání (cíle) a výši nákladů. Tři až čtyři potenciální dodavatelé dle odborné literatury postačují pro dobrý výběr. Za rozhodující kritérium se považuje především **úroveň poskytovaných služeb**.²⁵⁴ Doporučuji OHL ŽS upřednostňovat toto hledisko před jinými kritérii výběru.

Při posuzování úrovně služeb externí vzdělávací instituce doporučuji OHL ŽS kolektivně **řešit** odpovědi na **následující otázky**, které předkládá Mužík²⁵⁵: Jsou jasně formulované cíle vzdělávací akce a je možné je prověřit? Odpovídá obsah stanovenému cíli a jsou obsahy akcí kompatibilní? Jaké metody výuky a technické pomůcky organizace používá? Rozdávají se na akci studijní materiály? Aplikuje se učivo na příkladech z praxe? Existují možnosti k samostatné práci? Je možné se věnovat problémům jednotlivců? Využívá se zkušeností účastníků? Mohou ovlivnit průběh akce? Hodnotí se jejich výsledky?

²⁵⁴Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 72.

²⁵⁵Srov. MUŽÍK, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : DAHA, 1998. s. 32.

Při posuzování lektorů je nezbytné zajímat se o jejich kvalifikaci, vzdělání, hlavní činnost i o to, zda mají pedagogické či andragogické vzdělání a zkušenosti.²⁵⁶

Agentura, která pro OHL ŽS zajišťuje kurzy v rámci projektu vzdělávání ve stavebnictví, slouží v tomto ohledu za dobrý příklad. Na její snahu o zajištění vysoké úrovně poskytovaných služeb poukazuje opatření, které realizuje, pokud většina účastníků vyhodnotí úroveň kurzu jako podprůměrnou (viz kapitola 5.4.4.1).

OHL ŽS se spoléhá na svou zkušenost s osvědčenými dodavateli vzdělávacích služeb, jejich **průběžnou kontrolu** však téměř nerealizuje.²⁵⁷ Armstrong²⁵⁸ zdůrazňuje, že dodavatelé musí být řízení alespoň tak pečlivě, jako interní služby. Úroveň jejich výkonu a rozpočet musí být pravidelně sledovány a k tomu by měl být zaveden funkční systém informování managementu. V případě potřeby doporučuji, aby se odbor Řízení lidských zdrojů, jakožto objednatel, domáhal nápravy a budou-li nedostatky vážnější, aby smlouvu ukončil.

5.2.6 Formy a metody vzdělávání

Didaktickou formu lze označit jako určitý organizační rámec výuky, tj. různé způsoby řízení a organizace výukového procesu, přičemž se uvádí např. následující dělení forem dle míry a charakteru kontaktu účastníka s lektorem²⁵⁹:

- o **přímá (prezenční) výuka** (tj. osobní kontakt, resp. partnerství lektora s účastníkem ve výuce),
- o **distanční, korespondenční vzdělávání, e-learning** (účastník, oddělený od lektora v čase i prostoru, využívá studijních materiálů, popř. krátkých seminářů či konzultací s lektorem),
- o **kombinované studium** (v podobě např. vstupního či výcvikového semináře se akcentuje individuální, lektorem řízené, samostudium účastníka).

Co se týče **didaktických metod**, neexistuje nejlepší metoda. Různé metody mají různý stupeň účinnosti. Vzdělávací program má obvykle více učebních cílů, proto i jedna lekce může vyžadovat několik různých metod. Kombinace metod zvyšuje

²⁵⁶Srov. MUŽÍK, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : DAHA, 1998. s. 32.

²⁵⁷RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

²⁵⁸Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 72.

²⁵⁹Srov. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2004. s. 57-58.

motivaci vzdělávaných k učení. Při výběru vhodných metod se musí zvažovat: cíle učení, obsah a předmětná oblast vzdělávání, lidské faktory, čas a materiální faktory i zvolené principy učení. Principy učení se nejčastěji myslí: motivace k učení, aktivní účast a potřeby účastníků i skupiny, pořadí lekcí a struktura programu, zpětná vazba mezi lektorem a účastníky a přenositelnost (transfer) vědomostí do praxe.²⁶⁰ Folwarczná²⁶¹ nabádá ke kreativitě při výběru vhodné metody a poukazuje na nynější posun ke kultuře individuálního rozvoje, k tzv. šití konkrétní metody na míru pracovníkovi.

Nejvhodnější členění metod v rámci firemního vzdělávání dle mého názoru předkládá Koubek²⁶²:

- **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** (metody „on the job“). Tato skupina metod je vhodnější pro vzdělávání dělníků. V praxi se však podle Koubka toto dělení nedodrжуje. Dochází tak k různým modifikacím, takže jsou metody na pracovišti aplikovány i na vzdělávání manažerů. Řadí se k nim:
 - instruktáž při výkonu práce,
 - coaching,
 - mentoring,
 - counselling,
 - asistování,
 - pověření úkolem,
 - rotace práce,
 - pracovní porady.
- **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**, ať už v organizaci či mimo ni (metody „off the job“). Druhá skupina metod je vhodnější pro hromadné vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Patří k nim:
 - přednáška,
 - seminář (přednáška spojená s diskusí, skupinová diskuse),
 - demonstrování (praktické, názorné vyučování),

²⁶⁰ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 376-388, s. 148.

²⁶¹ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 39.

²⁶² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 265-273.

- případové studie,
- workshop (skupinové cvičení),
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí (manažerské hry),
- assessment centre (development centre),
- outdoor training/learning,
- e-learning.

Brázdová²⁶³ rozděluje metody používané mimo pracoviště na školské metody (přednáška, seminář) a participativní, které aktivizují účastníka (případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre apod.).

Podobně Mužík²⁶⁴ rozlišuje metody teoretické, založené na monologu lektora (přednáška), teoreticko-praktické, založené na aplikaci poznatků při řešení simulovaných problémů (např. metody diskusní, problémové, diagnostické a klasifikační) a praktické, zaměřené na utváření dovedností, chování a pozitivních postojů ve výcviku přímo v praxi (coaching, mentoring, rotace práce apod.).

Většina rozvojových programů pro **manažery** se v dnešní době soustředí na hard skills, jako jsou plánování, analytické myšlení či kontrola. Méně se klade důraz na soft skills, které se zabývají vedením lidí, motivováním, koučováním a dalšími interpersonálními dovednostmi. Považují se však za současnou rozvojovou prioritu.²⁶⁵ Jelikož kurzy postrádají flexibilitu k individuálním pracovním situacím, podle Belcourt a Wrighta²⁶⁶ by se rozvoj manažerů měl soustředit na koučing a seberozvoj. Palán²⁶⁷ uvádí jako účinnou formu výcvikový seminář s týmovou prací a praktickými aplikacemi (modelových situací, případových studií), také stáž a diskuse se zkušenými praktiky.

Forma a metody vzdělávání jsou v OHL ŽS věcí dohody mezi objednatelem akce a odborem Řízení lidských zdrojů. Obvykle jeden z nich navrhne, jakým způsobem se

²⁶³ BRÁZDOVÁ, Z. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků, jeho systém a trendy : pro manažery vzdělávání v knihovnách*. [České Budějovice : s.n.], 2001. s. 14.

²⁶⁴ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 98-99.

²⁶⁵ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 41.

²⁶⁶ Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 214.

²⁶⁷ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. s. 238.

vzdělávání uskuteční a po diskusi se společně shodnou na jeho úpravě, změně nebo jej odsouhlasí.

S výjimkou studia při zaměstnání (dálkového vzdělávání) probíhá výcvik i rozvojové aktivity formou přímé výuky. Většina pracovníků, pověřených sjednáním metod výuky, volí metody na základě zkušeností z praxe či intuitivně než na základě orientace v metodice vzdělávání. Firemní dokumentace neobsahuje přímý výčet metod, takže rozdíly mezi některými pojmy jsou nejasné. Norma pro vzdělávání zmiňuje konference, semináře, specializovaná školení a přednášky.²⁶⁸ Přehled metod, které jsem z rozhovoru s vedoucím identifikovala, jsem zpracovala do této tabulky:

*Tab. 3 Přehled používaných metod vzdělávání v OHL ŽS, a.s.*²⁶⁹

Metody	Využití metod
❖ instruktáž při výkonu práce	➤ noví pracovníci, absolventi; obecně nižší pozice
❖ coaching	➤ noví pracovníci, jako „neoficiální systém“ u výrobních techniků; obecně nižší pozice
❖ asistování	➤ studenti přidělení na pozici: asistent stavbyvedoucího (výrobní praxe cca 70 dní)
❖ pověření úkolem	➤ noví pracovníci; obecně nižší pozice
❖ rotace práce	➤ noví pracovníci se blíže seznamují s činností a chodem podniku a útvarů
❖ pracovní rady	➤ ano
❖ přednášky, popř. semináře či workshopy	➤ výrobní technici; obecně střední management
❖ semináře	➤ střední management
❖ demonstrování	➤ kurz první pomoci u bezpečnostních techniků
❖ učení akcí	➤ externí program MBA pro top management
❖ brainstorming	➤ funguje při poradách, když se navrhuje řešení

U přednášek, workshopů a seminářů má OHL ŽS největší nejasnost ve vymezení, záleží tedy na kompetencích a pojetí lektora, zda daná metoda odpovídá cílům a obsahu vzdělávací akce. Vedoucí závodu na pozici středního managementu přednáší poznatky, které se vztahují k činnosti jejich útvaru/odboru pro cca 250 pracovníků. V rámci některých odborů/útvarů je z hlediska odbornosti kompetentní přednášet jen jediný lektor. V OHL ŽS se realizoval i výcvik e-learningu a příprava k jeho

²⁶⁸OHL ŽS, a.s. *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.* Interní dokument společnosti. Platnost od 17. 03. 2008. Revize 30. 06. 2009. s. 6-7.

²⁶⁹RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

zavedení, ale nakonec tento projekt nebyl převeden do praxe. Pro úplnost uvedu, že před šesti lety OHL ŽS uskutečnila outdoor training pro top management.²⁷⁰ Kvůli jeho nahodilosti a množství času uplynulého od realizace jej do tabulky používaných metod nezahrnuji.

Většina lektorů OHL ŽS a pracovníků odboru Řízení lidských zdrojů se nezabývá klady a zápory jednotlivých metod, přesto je ve srovnání s teoretickými poznatky literatury volí relativně vhodně. Ačkoliv jsou interní přednášky vhodné při předávání množství informací velkým skupinám, nejsou ideálním řešením, neboť neumožňují vzájemné interakce lektora a účastníků ani příliš efektivní uchování informací.²⁷¹ Vzhledem k časové a finanční náročnosti (lektori jsou placeni od hodiny) a malému počtu lektorů nelze rozdělit účastníky na menší skupiny a použít teoreticko-praktického, diskusního workshopu či semináře. Participativní metody, které podporují lepší zapamatování učební látky, jsou zase určeny jen pro menší skupiny účastníků.²⁷²

Rotace, tj. dočasný pobyt v jiné funkci na jiném oddělení, mohou přinést větší efekt ve fázi plně rozvinuté kariéry, než na jejím počátku.²⁷³ Pro manažery je výhodné, ovládají-li problematiku hlavních oblastí podnikové činnosti.²⁷⁴ S rozvojem dovedností získávají zároveň zkušenosti s tím, jak funguje společnost, jejíž procesy řídí.²⁷⁵ Navrhuji proto **zavést v OHL ŽS rotace také u managementu.**

U externího vzdělávání je třeba podotknout, že míra kreativity ve volbě metod závisí na konkrétní organizaci a jejích lektorech, proto doporučuji věnovat zvýšenou pozornost výše popsanému postupu při výběru dodavatele.

Domnívám se, že nezdar při zavádění e-learningu do praxe mohl být způsoben na straně účastníků i lektorů, ať už vysokými nároky, které klade na lektora při koordinaci a zapojování účastníků či nároky na disciplínu účastníků a jejich schopnost organizovat si čas. U některých (starších) pracovníků bývá také stále ještě

²⁷⁰RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

²⁷¹Srov. VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 97.

²⁷²Srov. VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 97.

²⁷³Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 104.

²⁷⁴Srov. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2004. s. 89.

²⁷⁵Srov. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 43.

patrný odstup až averze vůči této formě vzdělávání. Mohou postrádat osobní přítomnost lektora i skupiny, konkrétně vizuální kontakt s nimi.²⁷⁶ Klíčová je však role organizátora, který musí účastníky vhodně motivovat, zajistit dostatečnou informační kampaň a vyžadovat od pracovníků kázeň v dodržování pravidel. Jak uvádí Hroník²⁷⁷, není-li vybudována sounáležitost s podnikem, akcentování sebeřízení (které e-learning vyžaduje), předbíhá realitu a může končit nezdarem.

Za výhody e-learningu se považuje např. možnost účastníka zvolit si tempo studia podle vlastních schopností a časových dispozic, snižování nákladů podniku, snadný monitoring pokroku či rychlá dostupnost aktualizovaného materiálu. V případě OHL ŽS by mohl eliminovat nevýhody přednášek a poskytnout studijní materiál velkému množství účastníků.²⁷⁸

Kvalitní systémy e-learningu dnes nabízí každému pracovníku osobní plán školení, jehož témata sestaví útvar řízení lidských zdrojů, přímí nadřízení i vyšší management. Krátká a názorná školení jsou povinná a zakončená testem. Pokud pracovník projde úvodním testem bezchybně, má splněno a nemusí procházet celé téma. Pokud ne, musí projít videem, prezentací či textovou částí. Pokud poté nevykoná bezchybně závěrečný test, dostane jeho nadřízený automaticky e-mail o neúspěšném složení testu a musí jej opakovat. Málokdo riskuje, že by jeho nadřízený dostal mnoho takových emailů či to, že by nesplnil test do časového limitu.²⁷⁹

5.2.7 Fáze zdokonalování

V průběhu fáze plánování se každá část návrhu vzdělávacího programu reviduje a hodnotí vzhledem k cílům vzdělávání, aby se zjistilo, kde je možné provést

²⁷⁶Srov. VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 101.

²⁷⁷Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 16.

²⁷⁸VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 100.

²⁷⁹Srov. KULOVANÝ, František. Příprava na e-learning. *Modernizace.iHNed.cz* [online]. 14. 5. 2003 [cit. 2011-03-14]. Dostupný na WWW: <http://modernizace.ihned.cz/c4-10065470-12779690-600000_d-priprava-na-e-learning>.

zlepšení.²⁸⁰ Chceme-li optimalizovat vzdělávání a rozvojové aktivity organizace, při plánování je podle Prokopenka a Kubra²⁸¹ třeba myslet na tyto kategorie:

- o **Účinnost vzdělávání** je funkcí aplikovaných metod vzdělávání. Ptáme se, zda vzdělávání dosahuje cílů programu a zda umožňuje uplatnit získané dovednosti v podnikové praxi.
- o **Efektivnost vzdělávání** je vlastností použitého média vzdělávání a týká se nákladů a času na předání poznatků do požadované úrovně. Zjišťujeme, zda mají být využity počítače, audiovizuální prostředky atd.

Někteří autoři²⁸² zařazují stanovení hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů (kdo a kdy bude hodnotit a jakými metodami) přímo do vzdělávacího plánu podniku.

Vzhledem k tomu, že OHL ŽS nemá vždy přesně stanovené cíle vzdělávání, fázi zdokonalování ani nemůže řádně realizovat. Doporučuji proto se na tuto fázi důsledně zaměřit za využití hodnotícího modelu a vhodných technik, jimiž se zabývám v kapitole 5.4.

5.2.8 Role vedoucích pracovníků

Linioví manažeři v OHL ŽS plní úkoly této fáze v souladu s odbornou literaturou, tzn., že spolupracují na výběru účastníků vzdělávacího programu a rozhodují o oblasti jejich vzdělávání. Výrazně participují na procesu plánování tím, že se podílí na rozhodování o časovém umístění vzdělávací akce a konzultují i výběr optimálních metod.²⁸³

²⁸⁰ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 131.

²⁸¹ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 131.

²⁸² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. s. 265.; VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 82.

²⁸³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 264, s. 281.

5.3 Realizace vzdělávací akce

Klíčové postavení v rámci vzdělávacího systému má jeho první, druhá a čtvrtá fáze.²⁸⁴ Školení sama o sobě totiž nepřináší ani neobsahují pozitivní, rozhodující výsledky, proto je třeba klást důraz na aktivity učiněné před ním a po něm.²⁸⁵ I přes tuto skutečnost fáze realizace zaujímá důležité postavení, protože může zhatit všechno úsilí vložené do fází předcházejících.²⁸⁶ V OHL ŽS ji organizuje odbor Řízení lidských zdrojů v souladu se schváleným finančním plánem a interními normami. Způsoby realizace vzdělávacích akcí jsem popsala ve fázi plánování.

Hroník²⁸⁷ rozlišuje v rámci realizace 3 fáze:

- a. přípravu,
- b. vlastní realizaci,
- c. transfer.

Ve fázi přípravy je nutné připravit lektora i účastníky, učební materiály a pomůcky. Jde také o organizační zajištění vzdělávací akce.

Fáze realizace zahrnuje samotný průběh aktivity. Je třeba účastníky seznámit s cíli a programem akce. Lektor se představí, postupuje podle programu a snaží se vzbudit v účastnících pocity jistoty nebo respektu. Zodpovídá za naplnění obsahu programu a vytvoření aktivního prostředí. Měl by uplatňovat individuální přístup, tzn. vytvářet takovou atmosféru, aby si každý mohl zažít pocit úspěchu.

Transferem se rozumí implementace získaných dovedností v průběhu vzdělávací akce na pracovišti a jejich udržování v čase.²⁸⁸ Bezprostředně po akci jsou absolventi motivováni k tomu, aby si je vyzkoušeli v praxi. Pokud tak neučiní v prvním týdnu, většina z nich se už o to nepokusí.

²⁸⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 261.

²⁸⁵ Srov. KIRKPATRICK, Jim, KIRKPATRICK, Wendy Kayser. *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model : Nový pohled po 50 letech 1959-2009* [online]. 2009 [cit. 2011-01-28]. Dostupný na WWW: <http://www.develor.cz/develorcz/develorcz_files/File/kirkpatrickovy4urovnenovypohledpo50%20letech2.pdf>. s. 4.

²⁸⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 161.

²⁸⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 162.

²⁸⁸ Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 93.

K posílení transferu se využívá např. těchto způsobů²⁸⁹:

- demonstrace obtížných situací pomocí dokumentace
- „dopis sobě“ napsaný tři týdny po výcviku
- pomoc k sebezpřekoušení,
- participace účastníků na přípravě výcviku,
- výcvik všech vedoucích.

Hroník²⁹⁰ uvádí mezi způsoby např. workshop (i na pokračování), přednášku kolegům s nastíněním možných aplikací, praktické ukázky ve výcvikových blocích či zpracování projektu, kterým účastník zhodnotí přínos akce. V participativních metodách vzdělávání (aplikační projekty, učení se z praxe a učení akcí, zejména simulací) bývá prvek přenositelnosti silný, jiné metody (přednášky, diskuse, studium literatury) nevěnují transferu příliš pozornost.²⁹¹

Podle mnohých průzkumů (např. Bersin and Associates, 2008) probíhá až 70 % skutečného učení se používáním nových poznatků v praxi.²⁹² Tento závěr koresponduje se statistikou, podle které si člověk pamatuje asi 10 % z toho, co čte, 20 % z toho, co slyší, 30 % z toho, co vidí, 50 % z toho, co vidí a slyší, 70 % z toho, o čem mluví a 90 % z toho, co sám dělá.²⁹³

Interní lektori jsou v OHL ŽS vybírání především na základě technologických znalostí, které se vztahují k činnosti jejich útvaru. Za kritéria výběru je však třeba stanovit také **osobnostní a pedagogické předpoklady**. Vybraní lektori by měli podstoupit školení v oblasti teorie učení, aby věděli, jak k výuce skupiny přistupovat.²⁹⁴

²⁸⁹ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., HOSKOVEC, J. Metody v personální psychologii. In ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. s. 366.

²⁹⁰HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 174-175.

²⁹¹Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 388-389.

²⁹²Srov. KIRKPATRICK, Jim, KIRKPATRICK, Wendy Kayser. *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model : Nový pohled po 50 letech 1959-2009* [online]. 2009 [cit. 2011-01-28]. Dostupný na WWW: <http://www.develor.cz/develorc/develorc_files/File/kirkpatrickovy4uovnenovypohledpo50%20letech2.pdf>. s. 4.

²⁹³BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. s. 188.

²⁹⁴Srov. VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 101.

Výcvik, realizovaný bez porozumění účastníků a prostředí, může vést k méně efektivnímu učení a transferu znalostí na pracoviště.²⁹⁵ Je tedy důležité, aby byli účastníci **s cíli výuky předem podrobně seznámeni** a podíleli se na jejich kontrole. Tento krok je při výcviku snáze proveditelný, méně už ve vzdělávacích institucích, kde jsou cíle určeny předem.²⁹⁶

Stejně jako v případě jazykového vzdělávání, u PC vzdělávání nových pracovníků navrhuji, aby byli účastníci **před vlastní výukou přezkoušeni**, čímž lze zjistit, zda některého z cílů již dosáhli. V tomto případě se příslušné části kurzu nemusí účastnit. Předběžné testy stanoví vstupní dovednosti a umožní nastavit kurz podle úrovně těchto dovedností.²⁹⁷

Odpovědností manažera je podílet se na transferu naučených vědomostí a dovedností.²⁹⁸ Tato část realizace je v OHL ŽS zanedbána. Navrhuji, aby odbor Řízení lidských zdrojů **seznámil manažery s významem transferu** u zaměstnanců a dohodli se na způsobech jeho zavedení.

Transfer lze podpořit např. vytvořením prostoru pro opakování poznatků již v průběhu výcviku a následné **datbanky know-how**, tj. písemné formulace poznatků např. ve formě (elektronické) závěrečné zprávy, aby nedošlo ke ztrátě získaných znalostí a dovedností.²⁹⁹

Jinou možností je **fotodokumentace**. Fotí se výsledky práce, např. flipchartové zápisy. **Videozáznam** může oživit zážitky účastníků a tím i poznatky. Souhlas s videonahrávkou může být zahrnut např. do prezenční listiny.³⁰⁰

Za nejvhodnější způsoby podpory transferu ze strany účastníků OHL ŽS považuji **přednášku kolegům, vypracování projektu či sérii krátkých výcvikových bloků**.³⁰¹

²⁹⁵ Srov. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. s. 44.

²⁹⁶ Srov. BELCOURT, M. WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 62, s. 63.

²⁹⁷ Srov. BELCOURT, M. WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 62, s. 100.

²⁹⁸ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 174.

²⁹⁹ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 174.

³⁰⁰ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 174.

³⁰¹ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 174.

5.3.1 Role vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci podle Koubka³⁰² zodpovídají za průběh i obsah vzdělávání na pracovišti, přičemž často zastávají také roli vzdělavatelů. Tyto úlohy plní i vedoucí pracovníci v OHL ŽS. Nejdůležitější úlohu však musí plnit v závěrečné fázi realizace – transferu, protože míra jejich podpory a koučingu po skončení vzdělávání přímo souvisí s mírou změny chování školených pracovníků. Manažeři musí záměrně neustále a konzistentně upevňovat znalosti a dovednosti účastníků, tedy podněcovat k využívání nových poznatků a vytvářet vhodné podmínky k jejich převedení do praxe.³⁰³

5.4 Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání

Za vyhodnocování vzdělávání lze označit každý pokus získat zpětnou vazbu o účincích vzdělávacího programu a ocenit hodnotu programu pod vlivem takto získané informace.³⁰⁴

Hodnocení efektivnosti vzdělávacích programů vyžaduje porovnání dosažených výsledků se stanovenými cíli.³⁰⁵ Proto nabývá na významu jejich jasné a správné definování ve fázi plánování. Protože OHL ŽS nemá tuto podmínku vždy splněnou, první krok k zjištění, zda program splnil očekávané cíle či vyřešil problém, musí spočívat v této korekci.

Při vyhodnocování jde vždy se o týmovou práci založenou na propojení hledisek výukových, řídicích, organizačních, finančních aj. Využívá různých metodologických a metodických nástrojů.³⁰⁶ Porovnávání výsledného a žádoucího chování odpovídá na otázku, do jaké míry program splnil svůj účel.³⁰⁷

³⁰² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 281.

³⁰³ Srov. KIRKPATRICK, Jim, KIRKPATRICK, Wendy Kayser. *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model : Nový pohled po 50 letech 1959-2009* [online]. 2009 [cit. 2011-01-28]. Dostupný na WWW: <http://www.develor.cz/develorc2/develorc2_files/File/kirkpatrickovy4urovnenovypohledpo50%20letech2.pdf>. s. 5.

³⁰⁴ Srov. HAMBLIN, A. C. *Evaluation and Control of Training*. Cit. dle ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 508.

³⁰⁵ PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 476.

³⁰⁶ Srov. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2004. s. 130.

³⁰⁷ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 508.

S vyhodnocováním je nejlepší počítat od počátku procesu vzdělávání, základy a kritéria hodnocení se automaticky vytvářejí již ve fázi plánování.³⁰⁸

Právě poslední fáze vzdělávacího cyklu činí proces podnikového vzdělávání systematickým. „*Výstupy z ní totiž ovlivňují nový cyklus, který se díky zpětné vazbě neustále zlepšuje*“³⁰⁹ Zpětná vazba vrací děj k prvotní příčině a mění charakter další reakce, takže děj již neprobíhá lineárně, ale v cyklech či spirálách.³¹⁰

5.4.1 Význam hodnocení a důvody pro jeho realizaci

Hodnocení může být navrženo tak, aby sloužilo mnoha účelům. Systém hodnocení pak může být vhodnější nebo méně vhodný k naplnění požadavků a zájmů různých skupin účastníků. Prokopenko a Kubr³¹¹ uvádí čtyři částečně se překrývající důvody:

- V ideálním případě jde o **ověřování**, zda měl kurz přínos pro jeho účastníky a zda mělo cenu na něj vynakládat čas a finance. Bývá zájmem sponzorů.
- **Kontrolování** je zpravidla zapracováno do hodnotících technik. Snahou manažerů programů je, aby kontrolovali, zda lektori vykonávají své povinnosti tak, jak to vyžaduje standard.
- Hodnocení slouží ke **zdokonalování** procesu a výsledků vzdělávání. Lektori zjišťují, jaký vliv mají různá zlepšení způsobů jejich vedení.
- Hodnotící proces pomůže účastníkům kurzu uvědomit si výsledky **učení**, zhodnotit vědomosti, v případě dlouhých kurzů dojít ke zlepšením, která budou lépe vyhovovat jejich potřebám.

Hledat příčinné vazby mezi vzděláváním a jeho efektem je dosti obtížný problém.³¹² Podle Mužíka³¹³ málokdy existuje příčinný vztah mezi vzdělávací akcí a zlepšeným pracovním výkonem, tyto potíže ovšem nesmí být důvodem k vynechání zhodnocení úspěchu/neúspěchu vzdělávání. Tento vztah může být tím zřetelnější, čím je vzdělávací akce specializovanější a čím více směřuje od charakteru informativního

³⁰⁸ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 113.

³⁰⁹ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 39.

³¹⁰ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 14.

³¹¹ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 184-185.

³¹² Srov. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2004. s. 121.

³¹³ Srov. MUŽÍK, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : DAHA, 1998. s. 44-45.

(tzn. od zaměření se na konkrétní učební látku) k formativním cílům (tzn. k rozvoji schopností pracovníka).

I Koubek³¹⁴ se staví pesimisticky k možnostem vyhodnocování vzdělávacích programů. Poukazuje na problém s kvantifikovatelností výsledků, především ve směru úrovně a velikosti změny (kvalifikace a vzdělání jsou kvalitativními proměnnými, které lze měřit jen nepřímo). Nejvíce zpochybňuje možnost jednoznačně vysledovat změnu ekonomických ukazatelů (např. zvýšení odbytu, produktivity práce apod.) pod vlivem vzdělávání. Nezpochybňuje ale smysl hodnocení, jen nabádá k **uvědomování si hranic jeho možností a relativity výsledků, jež může poskytnout**.

Protože vzdělávání působí s velkým zpožděním, není možné oddělit podíl všech možných vlivů.³¹⁵ Výsledná změna na pracovišti tak do značné míry záleží na firemní kultuře, kontrole a motivaci pracovníků apod.³¹⁶ Například vyšší výkon pracovníka může být způsoben tím, že se oženil a má motivaci uživit rodinu.

Nicméně, chce-li být personální manažer partnerem top managementu, podle Vodáka a Kucharčíkové³¹⁷ musí v rozumné míře přesvědčivě vyjádřit přínosy vzdělávání a prokázat hodnotu, kterou přináší. Zároveň však musí vést manažery k uvědomění si a pochopení ovlivňujících faktorů, o kterých jsem se zmínila výše. Měření i dlouhodobější návratnosti investic do vzdělávání představuje užitečný nástroj poskytující podniku údaje o přínosu jednotlivých programů.³¹⁸

5.4.2 Role vedoucích pracovníků

Protože jsou vedoucí jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocování, záleží úspěch této fáze na jejich přístupu k celé záležitosti.³¹⁹ Počet aplikovaných úrovní je otázkou dohody lektorů a manažerů. Měli by zvážit délku

³¹⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 274-276.

³¹⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 177.

³¹⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 276.

³¹⁷ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 13-14.

³¹⁸ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 14.

³¹⁹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 281.

programu, počet účastníků, náklady spojené s hodnocením, časovou náročnost, cíle podniku, vypovídací schopnost informací apod.³²⁰

5.4.3 Etapy hodnocení

Hodnocení lze rozlišit z hlediska toho, v jaké fázi kurzu se provádí. Jestliže k němu dochází v průběhu kurzu, jedná se o **formativní hodnocení**. Toto hodnocení posuzuje, zda a kolik se účastník naučil, určuje jeho učební potíže a umožňuje tak lektorovi zjednat nápravu. Zvyšuje také motivaci účastníků a v mnoha případech přináší realističtější výsledky. **Sumativní hodnocení** probíhá na konci kurzu a jeho cílem bývá shrnout, co zkoušený umí. Jelikož je důležité znát podrobné požadavky pro finální hodnocení kurzu, úzce souvisí s analýzou vzdělávacích potřeb.³²¹

5.4.4 Model hodnocení vzdělávání

Je-li jasné, komu a k jakému účelu má hodnocení sloužit, vybere se vhodný a užitečný model hodnocení. V literatuře je za takový pokládán často zmiňovaný Kirkpatrickův model vyhodnocování. Zmiňuje čtyři úrovně hodnocení efektivity vzdělávání³²²:

- I. úroveň: reakce** (Byli účastníci spokojeni se vzdělávací akcí?)
- II. úroveň: učení** (Získali očekávaný přístup, znalosti a dovednosti?)
- III. úroveň: chování** (Využívají nové znalosti a dovednosti v každodenní práci?)
- IV. úroveň: výsledky** (Jsou dosaženy plánované výsledky akce a následných podpůrných aktivit?)

Úrovně modelu připomínají články řetězu, tudíž jsou všechny důležité.³²³ Nejsnadnější je začít vyhodnocovat na první úrovni a postupovat k té nejnáročnější – ke čtvrté.³²⁴ Kirkpatrickův model lze využít i v prvních třech fázích vzdělávacího

³²⁰Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 124.

³²¹Srov. PETTY, G. *Moderní vyučování*. 4. vyd. Praha : Portál, 2006. s. 343, s. 354.

³²²Srov. KIRKPATRICK, Jim, KIRKPATRICK, Wendy Kayser. *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model : Nový pohled po 50 letech 1959-2009* [online]. 2009 [cit. 2011-01-28]. Dostupný na WWW: <http://www.develor.cz/develorc/develorc_files/File/kirkpatrickovy4uovnenovypohledpo50%20letech2.pdf>. s. 3.

³²³Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 124.

³²⁴Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 511.

procesu, kdy se začíná postupovat od čtvrté úrovně modelu (podnik zjistí očekávání investorů a shodne se s nimi na měřících úspěchu programu). Téměř v každé fázi procesu se lze zabývat všemi úrovněmi modelu.³²⁵

5.4.4.1 Hodnocení úrovně reakcí

Při analýze a optimalizaci procesu vyhodnocování v OHL ŽS postupují v souladu s odbornou literaturou podle jednotlivých úrovní Kirkpatrickova modelu.

Vyhodnocováním reakcí se zkoumá, do jaké míry se vzdělávaným líbí program jako celek nebo jeho proměnné složky. Reakce lze měřit po každé učební hodině, lekci nebo po ukončení kurzu.³²⁶ Zjišťují se informace o postojích k učení, o užitečnosti výuky, lektorech, posuzují se reakce na zážitky z programu, náměty na jeho vylepšení, zjišťují se pocity a přínosy, jež vnímali sami účastníci. Hodnocení vědomostní, prezentační a organizační stránky programu funguje jako zpětná vazba pro lektory a organizátory. Vedoucím podniku zase poskytuje informace o vedení lektorů a přístupu účastníků.³²⁷

K vyhodnocování kurzu na první úrovni modelu je vhodné použít následující metody³²⁸:

- přehodnocení programu,
- dotazník,
- akční plán,
- videoreflexe,
- vyhodnocení učení.

Vodák a Kucharčíková³²⁹ doporučují použít bezprostředně po ukončení celého kurzu dotazník, jelikož výsledek může být ovlivněn jeho organizací či vytvořeným vztahem

³²⁵ Srov. KIRKPATRICK, Jim, KIRKPATRICK, Wendy Kayser. *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model : Nový pohled po 50 letech 1959-2009* [online]. 2009 [cit. 2011-01-28]. Dostupný na WWW: <http://www.develor.cz/develorcz/develorcz_files/File/kirkpatrickovy4urovnenovypohledpo50%20letech2.pdf>. s. 9.

³²⁶ Srov. PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 476., s. 143.

³²⁷ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 125-126.

³²⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 127.

³²⁹ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 129.

mezi účastníky a lektory. Pro hodnocení s časovým odstupem vidí jako přínosnější rozhovor, kterým je možné zjistit, zda účastníci považují naučené za uplatnitelné v praxi, a tudíž za přínosné.

OHL ŽS vyhodnocuje reakce účastníků pouze u interního školení výrobních techniků (mistrů a stavbyvedoucích). Jedná se o třídní školení každého závodu, které se skládá z devíti po sobě jdoucích přednášek z odborné problematiky různých útvarů. Cílem je zjistit postoje účastníků k průběhu školení, kvalitě lektora a využitelnosti poznatků v praxi.³³⁰

Zkoumaná společnost provádí tuto evaluaci sumativně, a to prostřednictvím dotazníků rozdaných bezprostředně po ukončení školení. Součástí dotazníku je název přednášky, jméno lektora a hodnocená kritéria. Účastníci je posuzují na následující trojdílné hodnotící stupnici³³¹:

Časový rozsah přednášky	neúměrně dlouhý	vhodný	neúměrně krátký
Úroveň znalostí školitelů	nízká	střední	vysoká
Využitelnost poznatků v praxi	nízká	střední	vysoká

Pomocí třístupňové škály se slovní charakteristikou hodnotí i zajištění a organizaci školení s těmito kritérii³³²:

Kvalita ubytování	vysoká	střední	nízká
Kvalita stravování a občerstvení	vysoká	střední	nízká
Volba termínů	vhodná	střední	nevhodná

Za pozitivum této škály se považuje její snadné užití méně zkušenými hodnotiteli. Trojdílná škála ovšem není vhodná pro praxi, protože umožňuje dosáhnout jen malého stupně rozlišení.³³³ Jednotlivé stupně jsou pouze jednoduše slovně charakterizovány. Hodnota stupňů navíc není u všech kritérií jednotná, což komplikuje následné zpracování získaných údajů. Zatímco u kritéria „časový rozsah přednášky“ je středová hodnota jedinou optimální a další dvě hodnoty již nevyhovují, ostatní kritéria jsou hodnocena klasickými stupni (nadprůměr, průměr, podprůměr).

³³⁰ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

³³¹ OHL ŽS, a.s. *Hodnocení „Školení výrobních techniků závodu 40“*. Interní materiál společnosti.

³³² OHL ŽS, a.s. *Hodnocení „Školení výrobních techniků závodu 40“*. Interní materiál společnosti.

³³³ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 42-43.

Za možné řešení považuji **jednotné používání čtyřdílné stupnice**, která nemá středovou hodnotu. Pětídílná stupnice má sice větší potenciál diferenciacie, ale rozložení obvykle odpovídá Gaussově křivce, přičemž body středové hodnoty získá asi 54–60 % měřené populace.³³⁴ Tento fakt by v případě zjišťování spokojenosti se školením mohl znamenat nevýhodu. Jednotlivé **stupně** navrhuji slovně **charakterizovat** následujícím **způsobem**³³⁵:

1 – vůbec nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3 – souhlasím, 4 – zcela souhlasím.

Aby měl účastník jasno v tom, co hodnotit a nemusel se libovolně rozhodovat, jaký výkon, vlastnost či projev si má pod daným kritériem představit, doporučuji **kritéria specifikovat širším verbálním rozvinutím**. Tím bude výkon či projev přesně pojmenován. Charakteristiky kritérií lze formulovat např. do následujících vět:

Časový rozsah přednášky	
Přednáška trvala neúměrně dlouho.	2
Přednáška trvala neúměrně krátce.	4
Hodnocení školitele ³³⁶	
Lektor je odborník a rozumí tomu, co školí.	4
Lektor dokázal srozumitelně a zapamatovatelně předat téma přednášky.	3
Lektor dokázal navodit atmosféru.	4
Hodnocení tématu ³³⁷	
Obsah přednášky se mi hodí a využiji jej ve své práci.	3
Téma bylo strukturováno přehledně.	3
Hodnocení výukových materiálů (skripta a prezentace) ³³⁸	
Výukové materiály napomáhají učení.	3
Celkové hodnocení ³³⁹	
Považuji školení za užitečně strávený čas.	3

Prostor pro „volné“ vyjádření k průběhu školení, který je v dotazníku u každé přednášky i v jeho závěru, považuji za vhodný, neboť účastník může být ve verbálním hodnocení mnohem kritičtější.³⁴⁰ Prázdný rámeček pod hodnocením

³³⁴Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 43.

³³⁵HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 180.

³³⁶HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 180.

³³⁷HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 180.

³³⁸HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 180.

³³⁹HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 180.

³⁴⁰Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 181.

přednášky lze také doplnit otevřenou otázkou: Která témata vyžadují širší prostor?³⁴¹
Které téma pokládáte za zbytečné?

Na základě struktury dotazníku, kterou popisuje Hroník³⁴², navrhuji **rozšířit kritéria** o užitečnost školení, didaktickou kvalitu lektora, kvalitu studijních materiálů, popř. vhodnost užití výukových pomůcek a prostředí školení (učebny).

Dotazník spokojenosti (dotazník zpětné vazby) považuji na této úrovni z hlediska nákladů za vhodně zvolenou metodu hodnocení. Poskytuje prvotní informace o tom, zda účastníci budou naučené aplikovat. Vzhledem k vysokému počtu účastníků přednášek by použití jiných metod hodnocení mohlo být problematictější.

Kvůli možným haló efektům Hroník³⁴³ doporučuje vyhnout se přímému výběru dotazníků v závěru kurzu a ponechat pracovníkům odstup pro hodnocení 3 až 7 dní. Sníží se tak riziko, že účastníci budou popisovat pouze pozitivní zkušenost a poskytovat odpovědi, které by podle jejich úvahy lektori uvítali.³⁴⁴ Zvolí-li se uvedený postup u školení techniků v OHL ŽS, pracovníci budou odevzdávat dotazníky do firemního boxu, čímž by se značně snížila jejich návratnost. Při jiných postupech by zase nebyl splněn předpoklad anonymity či dobrovolnosti (a důvěra účastníka v něj). V souladu s touto úvahou považuji za vhodnější ponechat **sumativní evaluaci** během poslední přednášky, ale zároveň ji **doplnit o formativní hodnocení pozorováním** průběhu školení.³⁴⁵ Formativní hodnocení umožní v případě potřeby operativní opatření, sumativní zase komplexnější posouzení.³⁴⁶ Pozorovatel (nadřízený lektora, popř. externista) by měl mít k dispozici vypracované záznamové archy.³⁴⁷

U externího vzdělávání výhradně záleží na dané organizaci, zda bude úroveň reakce zkoumat. V případě jazykového vzdělávání se na úrovni reakce hodnotí kvalita a příprava lektora a systém výuky opět formou dotazníku, který je distribuován v průběhu výuky. Ačkoliv se společnost zajímá o míru spokojenosti zaměstnanců

³⁴¹ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 185.

³⁴² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 179.

³⁴³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 179.

³⁴⁴ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 128-129.

³⁴⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 107.

³⁴⁶ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. s. 20-21.

³⁴⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 188.

s jazykovou výukou, považují za nevýhodu, že v OHL ŽS není tento dotazník dostupný. Jde o zprostředkovanou zpětnou vazbu od jazykové školy, která dotazník zpracovává a vyhodnocuje pro vlastní potřebu.³⁴⁸

Externí kurzy dotačního projektu hodnotí účastníci na úrovni reakce pomocí dotazníku. Pokud nadpoloviční většina účastníků ohodnotí kurz na desetibodové škále stupněm nižším než 5, pak tento kurz nemá očekávanou úroveň. V tom případě RHK Brno musí nabídnout nový termín kurzu s jiným lektorem. Náklady na kurz jsou odečteny z dotace přidělené objednateli pouze jedenkrát, a to teprve po uskutečnění pozitivně hodnoceného kurzu.

Na kritérium reakce účastníků není radno zapomínat, neboť při vzniku rezistence účastníků vůči vzdělávání trátí podnik čas a peníze. Spokojení účastníci se učí lépe. Při shodě jejich očekávání s průběhem vzdělávání si podle názoru psychologů více věří, že zvládnou převést naučené do praxe. Toto kritérium však nepostihuje kvalitu dovedností a změny v chování. Z uvedeného důvodu by OHL ŽS měla zvolit více kritérií a zaměřit se tak i na vyšší úroveň hodnocení.³⁴⁹

5.4.4.2 Hodnocení úrovně učení

Na úrovni učení se zjišťuje míra osvojených či zlepšených znalostí a dovedností. Měly by být použity písemné testy, které se provádějí před i po vzdělávacím programu, ústní zkouška či testy dovedností.³⁵⁰ Testování by mělo být jasné, kvůli úspoře času i co nejjednodušší, a obsahovat kontrolování platnosti jednotlivých otázek. Je nutné jej realizovat s odstupem po ukončení školení. Nejde totiž o měření krátkodobé paměti, ale o pochopení významu učiva.³⁵¹ Samozřejmostí je použití stejných metod při vstupu i výstupu.

Dalšími vhodnými nástroji hodnocení pro tuto úroveň jsou dotazníky a strukturované rozhovory.³⁵²

³⁴⁸RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

³⁴⁹Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 111, s. 126, s. 119.

³⁵⁰Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 327.

³⁵¹Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 185.

³⁵²VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 130-131.

Vodák a Kucharčíková³⁵³ rozebírají problém validity testů a ukazatelů dotazníků. Nemusí odrážet požadavky a přínosy podniku např. proto, že měřené učení ani nemusí být skutečně důležité vzhledem k pracovním potřebám.

Koubek³⁵⁴ poukazuje na to, že nelze vytvořit 2 rovnocenné testy, z nichž jeden by byl použit jako vstupní a druhý jako závěrečný. Všímá si i jiného problému. Hodnotitelé totiž mají sklon pozitivně hodnotit výsledky srovnání těchto testů v případě nárůstu znalostí, zatímco v opačném případě si neví rady.

K této problematice Mužík³⁵⁵ připomíná možnost lektorů a organizátorů dlouhodobě sledovat výsledky učení. Jednorázové ověření např. na konci vzdělávací akce může být poznamenáno subjektivismem, nahodilostí, momentální indispozicí apod. Pouze kombinací různých zpětnovazebních technik lze skutečné výsledky objektivizovat.

Součástí interních přednášek v OHL ŽS je také povinné (legislativou vyžadované) školení BOZP a PO, jehož cílem je navíc ověřit dosažení znalostí písemným testem.³⁵⁶ Tento test má velkou hodnotu v případě nehod a soudních sporů, kdy zaměstnavatel může prokázat, že pracovníci byli na potřebnou úroveň vyškoleni.³⁵⁷ Požadované znalosti mohl mít účastník již před školením. Doporučuji **vstupní test zavést**, aby bylo možno veškerá zlepšení považovat za důsledek vzdělávání.³⁵⁸

U externích kurzů zakončených certifikátem, osvědčením apod. je tento výstup v řadě případů podmíněn úspěšností v testu.³⁵⁹

V případě externího jazykového vzdělávání OHL ŽS získává výsledky hodnocení zpracované od jazykové školy. Na úrovni učení se prostřednictvím vstupních a výstupních testů a slovního hodnocení lektora zjišťuje, do jaké míry si účastníci osvojili či zlepšili potřebné znalosti.³⁶⁰

³⁵³ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 130-131.

³⁵⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 274-275.

³⁵⁵ Srov. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha : ASPI, 2004. s. 112.

³⁵⁶ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

³⁵⁷ BELCOURT, M. WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 188.

³⁵⁸ BELCOURT, M. WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 186.

³⁵⁹ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

³⁶⁰ RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

Jelikož **realizace vstupních a výstupních testů** po každé vzdělávací akci by v OHL ŽS mohla být organizačně problematická a příprava testů je časově i odborně náročná, navrhuji tuto metodu používat tehdy, **bude-li třeba rozřadit pracovníky dle úrovně** dosažených **znalostí**, aby jim mohl být vybrán kurz na míru, popř., jak tvrdí Belcourt a Wright³⁶¹, aby mohli některé části kurzu vynechat (případ externího jazykového vzdělávání, ale i IT kurzů).

Bude-li výcvik (především u manažerů) zaměřen na **soft skills**, doporučuji měřit úroveň učení metodou **případové studie**.³⁶²

5.4.4.3 Hodnocení úrovně chování

Na úrovni chování podnik hodnotí dopady procesu učení na výkonnost pracovníka v praxi. Metody použitelné k měření dopadů učení na výkonnost jsou tyto³⁶³:

- strukturované rozhovory s účastníky a jejich manažery,
- dotazníky pro účastníky a manažery,
- odhady přínosů vzdělávacího programu,
- 180°, 360° a 540° zpětná vazba,
- získání kvalifikace,
- odhad manažerské výkonnosti.

Dalšími nástroji mohou být např. assessment centre, pozorování či výsledky hodnocení pracovníků.³⁶⁴

Třetí úroveň vyhodnocování je zároveň první, která hodnotí skutečnou změnu chování vyvolanou vzděláváním, jelikož nabyté vědomosti a dovednosti se musí aplikovat v praxi. V ideálním případě by mělo hodnocení proběhnout před a po vzdělávání, ale s určitým časovým odstupem, aby byli pracovníci schopni chování změnit.³⁶⁵

³⁶¹ Srov. BELCOURT, M. WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 62, s. 100.

³⁶² Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 183.

³⁶³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 131.

³⁶⁴ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 179.

³⁶⁵ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 508.

Hodnocení na této úrovni ani na zbývajících společnost OHL ŽS sama nerealizuje. Vynecháním poslední dvou úrovní hodnocení podnik přichází o podstatnou část zpětné vazby, váží se k uskutečněným vzdělávacím akcím, a připravuje tak všechny zúčastněné o její přínosy. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková³⁶⁶, při zjišťování kvality přínosů vzdělávání se obvykle realizuje hodnocení na úrovních reakce a učení, na vyšších je však nedocenoeno vzhledem k obtížnosti kvantifikace přínosů vzdělávacích programů. Personální manažeři pak těžko mohou obhájit před manažery jejich opodstatněnost pro podnik jako celek.

Právě upevňování získaných poznatků a jejich monitoring patří k nejdůležitějším činnostem hodnotícího modelu. Bude-li OHL ŽS sledovat a měřit klíčová chování (třetí úroveň), faktory úspěchu (čtvrtá úroveň) a využije-li výchozích údajů, může se ujistit, že chování a faktory úspěchu splňují normy, které zajistí pozitivní výsledky.³⁶⁷

Měření dopadů učení na výkonnost jednotlivců doporučuji OHL ŽS provádět po čtvrt roce od skončení finančně náročných nebo více než třídních kurzů. Jako metodu hodnocení vzdělávací akce navrhuji **dotazník** pro vedoucí i účastníky, přičemž doporučuji, aby jej účastníci odevzdávali přímému nadřízenému až po 3 týdnech od jeho distribuce. Při kratším termínu by pracovník mohl být nemocný či pracovní zaneprázdněný. Nedoporučuji zařadit do dotazníku více než 3 otevřené otázky, aby nevznikl problém s vyhodnocováním.³⁶⁸ Dotazníky jsou časově méně náročné jak rozhovory a umožňují účastníkům lépe pochopit, co od nich podnik očekává, a uvědomit si, čím mohou přispět. Uvědomí si také vlastní perspektivu v podniku.³⁶⁹

O rozsahu uplatnění **soft skills** se může přesvědčit vedoucí či externista, a to **pozorováním** pracovníka při reálné práci (např. na firemní poradě), při praktické

³⁶⁶ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 123.

³⁶⁷ Srov. KIRKPATRICK, Jim, KIRKPATRICK, Wendy Kayser. *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model : Nový pohled po 50 letech 1959-2009* [online]. 2009 [cit. 2011-01-28]. Dostupný na WWW: <http://www.develorz.cz/develorz/develorz_files/File/kirkpatrickovy4urovnenovypohledpo50%20letech2.pdf>. s. 8.

³⁶⁸ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 133.

³⁶⁹ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 132-133.

činnosti v rámci tréninkových kurzů či při koučingu.³⁷⁰ Po absolvování kurzu se pozorování provádí znovu a se záznamovými archy, nikoli ad hoc.³⁷¹

Pokud OHL ŽS zavede kompetenční přístup, navrhuji pro vyhodnocování soft skills na úrovni chování využít kompetenční model.³⁷² Takové hodnocení se bude opírat o jasně stanovené projevy chování, které poslouží jako kritéria hodnocení. Kromě pravidelného hodnocení zaměstnanců, identifikace vzdělávacích potřeb, popř. výběru pracovníků se jedná o další personální činnost, na kterou může být kompetenční přístup aplikován.

5.4.4.4 Hodnocení úrovně výsledků

Při hodnocení výsledků se určuje míra dosažení cílů v konkrétních oblastech, např. přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti klientů, posuzují se náklady na vzdělávání před i po něm. Není vždy snadné oddělit přínos vzdělávání od jiných činitelů.³⁷³ Měření efektivnosti vzdělávání a dopadů učební aktivity na podnikovou výkonnost lze provést následujícími metodami³⁷⁴:

- strukturované rozhovory s vrcholovým managementem,
- vyhodnocení přínosů vrcholovým managementem,
- analýzy trendů,
- analýzy dopadů,
- kontrolní skupiny,
- modely systému řízení,
- manažerské informace,
- procesy managementu kvality.

Vedoucí odboru Řízení lidských zdrojů ani vedení OHL ŽS nevěří v možnost zhodnotit nákladovou efektivitu vzdělávací akce či změřit její dopad na výkonnost

³⁷⁰ Srov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 144.

³⁷¹ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 188.

³⁷² Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 132.

³⁷³ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 509.

³⁷⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 135-136.

podniku,³⁷⁵ zároveň však ani nemá přehled o nástrojích, kterými lze toto měření provést.

Folwarczná³⁷⁶ navrhuje hodnocení na nejvyšší úrovni výsledků jen za následujícího předpokladu:

- vzdělávací program má strategický význam,
- znamená vysoké finanční investice,
- vrcholové vedení chce vědět, zda došlo k požadované změně,
- lze zkoumat jeho vliv na výsledky podniku,
- je možné izolovat jeho vliv od vedlejších vlivů.

Minimálně třetí předpoklad nebyl dosud v OHL ŽS splněn. Přesto pro případ, že by společnost změnila v budoucnu svůj postoj, navrhnou možnosti tohoto měření.

OHL ŽS by mohla využít jednoduchý způsob měření návratnosti do vzdělávání, založený na dvou proměnných³⁷⁷:

- o **Na nárůstu variabilních složek mzdy**, které jsou odvozeny od výkonu podniku i příspěví jedince k jeho prosperitě. U efektivního vzdělávání se předpokládá kladný vztah mezi množstvím vložených prostředků do vzdělávání a nárůstem variabilních složek mzdy.
- o **Na míře fluktuace**, kdy efektivní vzdělávání nejen zvyšuje možnost uplatnění pracovníka na trhu práce, ale také jej motivuje k práci v rámci podniku (zvyšuje jeho stabilitu).

Tyto 2 proměnné je třeba vzájemně hodnotit u následujících kategorií³⁷⁸:

- u různých skupin pracovníků (regionálně, divizionálně, profesně),
- u různých typů kurzů (soft skills, hard skills aj.).

Jiný způsob doložení návratnosti investic do vzdělávání prostřednictvím tvrdých dat představuje metoda ROI. Pro výpočet návratnosti investic do vzdělávání je třeba, aby OHL ŽS stanovila³⁷⁹:

³⁷⁵RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

³⁷⁶FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 180.

³⁷⁷HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 190-191.

³⁷⁸HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 191.

- 1) **Výsledky** (cíle), kterých má být dosaženo (např. rozhovory s manažery před kurzem),
- 2) **Ukazatele**, jejichž sledováním lze určit náklady a přínosy. Manažeri je musí odsouhlasit jako prokazatelné ukazatele návratnosti investic.

Pro vzdělávání a rozvoj manažerů mohou být použity následující ukazatele v určitém týmu (útvaru):

- zvýšení produktivity práce;
- snížení absentérství a nedochvilnosti;
- snížení fluktuace zaměstnanců;
- zvýšení počtu nových nápadů zaměstnanců;
- zlepšení výsledků průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

Pro výcvik prodejních dovedností lze použít tyto ukazatele:

- zvýšení objemu prodeje;
- zvýšení průměrného objemu na 1 zakázku;
- zvýšení dodatečných prodejů;
- zvýšení ukazatele poměru nových zákazníků k počtu stávajících zákazníků.

Pro výcvik péče o zákazníky jsou vhodné tyto ukazatele:

- přesnost objednávek;
- velikost zakázek;
- počet transakcí za den;
- počet ztracených zákazníků;
- množství opakovaných zakázek;
- počet stížností.

Pro výpočet návratnosti investic do vzdělávání a rozvoje existuje následující vzorec³⁸⁰:

$$\text{Návratnost investice (v \%)} = \frac{(\text{Přínosy} - \text{Náklady})}{\text{Náklady}} \times 100$$

³⁷⁹Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 194-195.

³⁸⁰FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 195.

Závěr

Cíl této diplomové práce spočíval v identifikaci nedostatků a návrhu možných zlepšení systému vzdělávání ve společnosti OHL ŽS, a.s.

Za počáteční úskalí při psaní své práce považuji neúplnost interní dokumentace, kterou jsem vyřešila doplněním informací o vzdělávacím systému z rozhovoru s vedoucím odboru Řízení lidských zdrojů. Do budoucna by tento nedostatek mohl představovat problém také pro OHL ŽS. Jako příklad uvedu možnost vzniku nedorozumění mezi manažery v důsledku personální výměny.

Hlavní nevýhodu jsem identifikovala v neexistenci cíleně vymyšlené a aktivně prosazované koncepce vzdělávání, jež by jednoznačně vymezila, které pozice, jakým způsobem a do jaké míry vzdělávat. Tato koncepce souvisí s přístupem podniku ke vzdělávání, který v případě OHL ŽS není nejefektivnější, protože postrádá skloubení podnikového učení a učení jednotlivce.

Co se týče samotného vzdělávacího cyklu, nedostatky lze spatřovat zejména ve všech klíčových fázích vzdělávacího procesu, tj. při identifikaci/analýze vzdělávacích potřeb, plánování a vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích akcí.

Problémy při zjišťování vzdělávacích potřeb mohou pramenit z kritérií pravidelného hodnocení, které umožňují manažerům značnou subjektivitu při hodnocení. Hodnocení podle kompetencí se ukazuje jako vhodnější varianta řešení. Definování cílů by mělo být prioritou plánování vzdělávání. V realizační fázi je nejdůležitější uvědoměle podpořit transfer poznatků do praxe. Aby závěrečné vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání sloužilo ke zdokonalení realizace příštích vzdělávacích aktivit, mělo by probíhat komplexně, tedy nejen na úrovni reakce jejich účastníků.

Jako klad vzdělávacího systému v OHL ŽS vyzdvihuji akceptování rozvojových potřeb jednotlivců či správně nastavené a propojené strategie řízení lidských zdrojů. Jestliže se podaří jasně umístit personální strategii do rámce strategie celopodnikové, vzdělávání a rozvoj má otevřenou cestu k propojení potřeb pracovníků s potřebami OHL ŽS, tedy k přechodu od systému, postaveném na principu školení druhých, k systému založeném na (celoživotním) učení.

Anotace

<i>Příjmení a jméno autora:</i>	Bc. Milada Němcová
<i>Název katedry a fakulty:</i>	Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
<i>Název diplomové práce:</i>	Analýza systému vzdělávání ve společnosti OHL ŽS, a.s.
<i>Vedoucí diplomové práce:</i>	PhDr. Lucie Tvardková
<i>Počet znaků:</i>	131 834
<i>Počet příloh:</i>	2
<i>Počet titulů použité literatury:</i>	61

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, další profesní vzdělávání dospělých, řízení kariéry, talent management, kompetenční model, systematické vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení vzdělávání.

Anotace:

Cílem závěrečné magisterské práce je navrhnout možnosti zlepšení systému vzdělávání ve společnosti OHL ŽS, a.s. V první až třetí kapitole na základě terminologické ukotvení vymezují vztah různých úrovní strategií v podniku a problematiku dalšího profesního vzdělávání dospělých. Představím také profil zkoumané společnosti. Teoretická a konceptuální východiska systémového pojetí podnikového vzdělávání a jednotlivých etap vzdělávacího procesu jsou ve čtvrté a páté kapitole rozšířena o deskripci, analýzu a návrh optimalizace nedostatků ve společnosti OHL ŽS, a.s. Při analýze systému vzdělávání vycházím z odborné literatury, interních materiálů společnosti a z rozhovoru s vedoucím odboru Řízení lidských zdrojů.

Seznam informačních zdrojů

Odborná literatura:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. Expert. Přel. z: A handbook of Human Resource Management Practise. 800 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.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2. 248 s.
- BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BRÁZDOVÁ, Z. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků, jeho systém a trendy : pro manažery vzdělávání v knihovnách*. [České Budějovice : s.n.], 2001. 35 s.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- COATES, CH. *Efektivní řízení*. Přel. S. Jurnečka. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. Přel. z: The Total Manager 1st Edition. 280 s. ISBN 80-7169-392-8.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2005. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 238 s.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KACHAŇKOVÁ, A. et al. *Personální management /vybrané kapitoly/*. 1. vyd. Bratislava : Edičné stredisko VŠE v Bratislave, 1992. 176 s. ISBN 80-225-0357-6.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha : Mowshe, 2007. 232 s. ISBN 978-80-239-9946-4.
- KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců : psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. 1. vyd. Praha : Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUDELKA, F. *Analýza vzdělávacích potřeb*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. 36 s.
- KRONTORÁD, F., TRČKA, M. *Manažerské standardy ve veřejné správě (Úvod do kompetenčního managementu). Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/9/2005*. 1. vyd. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 89 s. ISBN 80-02-01769-2.

- KUBEŠ, M., KURNICKÝ, R., SPILLEROVÁ, D. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- MATOUŠKOVÁ, Z., ŽÁČKOVÁ, H. *Angažovanost podniků ve vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF, 2008. 33 s. ISBN 978-80-254-5594-4.
- MOLEK, J. *Personalistika ve veřejné správě*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2007. 71 s.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha : ASPI, 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností : people management*. 1. vyd. Praha : ASPI, Wolters Kluwer, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
- MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. 108 s. ISBN 80-86432-00-9.
- MUŽÍK, J. *Marketing ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : DAHA, 1998. 55 s. Promos. ISBN 80-902232-2-2.
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1999. 200 s. ISBN 80-85963-93-0.
- PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání : pro specializace Personální řízení a Odborová práce*. Praha : FF UK, 1997. 91 s.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha : DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
- PETTY, G. *Moderní vyučování*. 4. vyd. Praha : Portál, 2006. 380 s. ISBN 80-7367-172-7.
- PETŘÍKOVÁ, R. Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů. In *Metal 2005*. Proceedings. Ostrava, CZ : Tanger, s.r.o., 2005. příspěvek č. 103. s. 1-7. ISBN 80-86840-13-1.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 322 s. ISBN 978-80-247-1821-7.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., HOSKOVEC, J. *Metody v personální psychologii*. ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. s. 337-369. ISBN 80-246-0448-5.
- THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha : ASPI, 2007. Přel. z: *Managing People*, third edition. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Příručka dobré praxe : Příklady úspěšných projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů v ČR i v zahraničí. 1. vyd. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí v nakl. Jan, 2004. 32 s. ISBN 80-865552-91-8.

Interní dokumentace:

OHL ŽS, a.s. *Cíle pro období let 2010-2013*. Interní dokument společnosti.

OHL ŽS, a.s. *Hodnocení „Školení výrobních techniků závodu 40“*. Interní materiál společnosti.

OHL ŽS, a.s. *Plán vzdělávání společnosti OHL ŽS, a.s. pro rok 2010*. Interní dokument společnosti. 6 s.

OHL ŽS, a.s. *Politika pro období let 2009-2012*. Interní dokument společnosti. 2 s.

OHL ŽS, a.s. *Prohlášení vedení*. Interní dokument společnosti. 2 s.

OHL ŽS, a.s. *Stav zaměstnanců*. Interní materiál společnosti.

OHL ŽS, a.s. *Vzdělávání a výcvik zaměstnanců OHL ŽS, a.s.* Interní dokument společnosti. Platnost od 17. 03. 2008. Revize 30. 06. 2009. 11 s.

OHL ŽS, a.s. *Závazné limity měsíčních stanovených mezd a ročních výdělků TH zaměstnanců OHL ŽS, a.s., platné pro rok 2010*. Interní materiál společnosti.

Elektronické zdroje:

BARTÁK, Jan. Rozvoj znalostních pracovníků. *PaM č. 4* [online] 12. 3. 2008, č. 4, [cit. 2011-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.iporadce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=88955>>.

BRÁZDOVÁ, Eva. Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání?. *Modernizace.iHNed.cz* [online]. 11. 7. 2007 [cit. 2011-03-03]. Dostupný na WWW: <http://modernizace.ihned.cz/c4-10000605-21581780-600000_d-jak-merit-efektivitu-firemniho-vzdelavani>.

KIRKPATRICK, Jim, KIRKPATRICK, Wendy Kayser. *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model : Nový pohled po 50 letech 1959-2009* [online]. 2009 [cit. 2011-01-28]. Dostupný na WWW: <http://www.develor.cz/develorc/develorc_files/File/kirkpatrickovy4urovnenovypohledpo50%20let ech2.pdf>. 13 s.

KULOVANÝ, František. Příprava na e-learning. *Modernizace.iHNed.cz* [online]. 14. 5. 2003 [cit. 2011-03-14]. Dostupný na WWW: <http://modernizace.ihned.cz/c4-10065470-12779690-600000_d-priprava-na-e-learning>.

OHL ŽS, a.s. *Historie společnosti*. [online] [cit. 2010-02-13]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/historie-spolecnosti>>.

OHL ŽS, a.s. *Profil společnosti*. [online] [cit. 2010-02-13]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/profil-spolecnosti>>.

OHL ŽS, a.s. *Spolupráce se školami*. [online] [cit. 2010-02-13]. Dostupný na WWW: <<http://www.ohlzs.cz/spoluprace-se-skolami>>.

SÝKOROVÁ, Ivana. Učení je pro podniky výhodné. *HN.iHNed.cz* [online]. 21. 11. 2002 [cit. 2011-03-20]. Dostupný na WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-11882080-uceni-je-pro-podniky-vyhodne>>.

ŠPAČEK, Miroslav. Hodnotící metoda BARS. *Kariera.iHNed.cz* [online]. 10. 6. 2005, [cit. 2011-03-05]. Dostupný na WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-16299400-hodnotici-metoda-bars>>.

Ostatní zdroje:

RUPP, Jan. *Ústní sdělení*. (2011-02-21).

Slovníček pojmů a zkratek

AZ_PRO	informační systém pro personalistiku a mzdy s omezeným přístupem pověřených zaměstnanců
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale (behaviorálně zakotvená hodnotící škála)
BOZP, PO a ŽP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana a životní prostředí
ESF	Evropský sociální fond
IT	Information Technology (informačně technologické)
KZAM	Klasifikace zaměstnání (katalog zaměstnání a míst)
MBA	Master of Business Administration (vysokoškolský postgraduální studijní program)
OHL	Obrascón Huarte Lain (názvy tří stavebních firem, sloučených postupně do jedné společnosti)
PC	personal computer (osobní počítač)
RHK Brno	Regionální hospodářská komora Brno
ROI	Return of Investment (výpočet návratnosti investice do vzdělávání a rozvoje)
ÚSV	úplné střední všeobecné (vzdělání ukončené výučním listem)
VŠ	vysoká škola, vysokoškolské
ZP	Zákoník práce
ŽS	Železniční stavitelství

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti OHL ŽS, a.s.

Příloha č. 2: Formulář pravidelného hodnocení zaměstnanců OHL ŽS, a.s.

[illegible]

Pravidelné hodnocení zaměstnanců OHL ŽS, a.s. za rok 2010

Hodnocený (*Příjmení, jméno, titl.*):

Stř. Pozice (*prac. zařazení*)

Hodnotitel (*Příjmení, jméno, titl.*):

Stř. Pozice: (*prac. zařazení*)

1. Hodnocení osobnostních vlastností hodnoceného ve vztahu k práci:

Kriterium	Vynikající	Bez výhrad	Dílčí výhrady	Zásadní výhrady
Pracovní výkonnost				
Kvalita odváděné práce				
Termínové plnění úkolů				
Schopnost komunikace: - s kolegy,				
- s nadřízenými,				
- s podřízenými,				
- se zákazníky (externími či interními)				
Hospodárnost při nakládání s firemními prostředky				
Dodržování předpisů BOZP, PO a ŽP (ochrana zdraví)				
Inovační schopnosti				
Dodržování předpisů, nařízení, řídících aktů, příkazů apod.				
Odbornost pro výkon funkce				
Praktické uplatňování znalostí získaných dalším vzděláváním				

**2. Splnění stanovených úkolů/závazků pro rok 2011 stanovených
v předešlém roce při pravidelném hodnocení zaměstnanců** *(popište
úkol a zatrhněte variantu jeho splnění):*

Splnění úkolů 1			
	Ano	Ne	Úkol trvá
Splnění úkolů 2			
	Ano	Ne	Úkol trvá
Splnění úkolů 3			
	Ano	Ne	Úkol trvá

3. Předpoklad dalšího rozvoje zaměstnance pro rok 2011:

Předpokládané pracovní zařazení hodnoceného pro rok 2011 *(setrvání v současné funkci, změna střediska, změna funkce, apod. - vyberte či doplňte):*

Prohloubení, rozšíření kvalifikace, zdokonalení v oblasti *(doplňte):*

.....

Způsob prohloubení / rozšíření kvalifikace *(školení, kurz, stáž, trénink, praxe - vyberte či doplňte):*.....

.....

.....

Cíl, kterého má být dosaženo *(zvládnutí problematiky, získání osvědčení, certifikátu, titulu, získání znalostí v určitém rozsahu apod. – vyberte, popř. doplňte):*

Cíl

1:.....

..... Termín

Cíl

2:.....

..... Termín

Cíl

3:.....

..... Termín

Chybějící pracovní pomůcky či podmínky, jejichž zajištění hodnocený požaduje
(osobní ochranné pomůcky, pracovní vybavení nářadím, technikou, výpočetní technikou
– doplňte):

.....
.....

**Vyjádření hodnotitele k možnosti zajištění pracovních pomůcek a vytvoření
pracovních podmínek:**

Ano zajistím:

1).....
..... Do kdy:

2).....
..... Do kdy:

3).....
..... Do kdy:

Ne, nezajistím:

1)..... Z jakého důvodu:
.....

2)..... Z jakého důvodu:
.....

3)..... Z jakého důvodu:
.....

4. Stanovení významných pracovních úkolů pro hodnoceného na rok

2011: *(popis úkolů, projektů, výsledků a cílů, kterých má být dosaženo a jsou v možnostech hodnoceného zaměstnance)*

Úkol 1:

Termín splnění

Úkol 2:

Termín splnění

Úkol 3:

Termín splnění

Hodnocení zaměstnance proběhlo dne :2011

☐ Hodnocený nemá k závěrům žádné výhrady

Podpis hodnoceného:

☐ Hodnocený má k závěrům tyto výhrady:

.....
.....
.....
.....
.....

Podpis hodnoceného:

Originál hodnocení se ukládá u hodnotitele.

Jednu kopii předejte hodnocenému,

druhou kopii předejte personalistce Vašeho závodu.