



Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Lucie Vnoučková

Edice monografie VŠEM

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vysoká škola ekonomie a managementu
Edice monografie
2017

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Lucie Vnoučková

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-76-8

Vysoká škola ekonomie a managementu

Edice monografie

www.vsem.cz

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

Úvodní slovo recenzentů

prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Katedra managementu
Provozně ekonomická fakulta
Mendelova univerzita v Brně

OPONENTSKÝ POSUDEK

Zpracovaná monografie se zaměřuje na významné personální činnosti, kterými mají být v každé organizaci, které chtějí rozvíjet řízení lidských zdrojů. Těmito významnými činnostmi jsou vzdělávání zaměstnanců a rozvoj zaměstnanců. Oba procesy – vzdělávání i rozvoj, jsou činnostmi strategickými, neboť vlivem dlouhodobého investování do lidského kapitálu organizace, lze postupně získat konkurenční výhodu, která spočívá právě v kvalitě lidských zdrojů. Přestože investice do lidského kapitálu prostřednictvím vzdělávání a rozvoje není levná, nutí zaměstnavatele k efektivnímu využívání lidského kapitálu.

Monografie se záměrně věnuje nejenom samotným procesům vzdělávání a rozvoje, ale současně i manažerským činnostem, které ovlivňují efektivitu procesů, a současně navrhuje měření přínosu. Takový přístup vede zpravidla ke zvýšené stabilizaci zaměstnanců, o které se autorka zmiňuje v příslušné subkapitole. Monografie přispěje k pochopení, že zaměstnanci – lidské zdroje, jsou vlastníky lidského kapitálu a nikoliv jejich manažeři či majitelé podniku. Monografie svou obsahovou strukturou vede k poznání, že snaha se vzdělávat a rozvíjet musí být chápána oběma stranami – jak podnikateli a manažery tak i zaměstnanci.

Manažeři, resp. vlastníci podniků a organizací mají za úkol efektivně lidský kapitál využívat a naplňovat tím cíle podnikatelské strategie.

Monografie má rozsah 202 stran s dalšími přílohami. Svoji obsahovou strukturou naplňuje poslání monografie, jako odborného, resp. vědeckého zpracování tématu zaměřeného na strategické personální činnosti uvedené v názvu monografie.

Pro další rozšiřující studium je možné využít značného rozsahu literatury, která obsahuje škálu 481 odkazů na další autory. Bibliografické citace jsou uvedeny v kapitole Literatura.

Zpracovanou monografii považuji za zdařilou a doporučuji ji pro odbornou veřejnost, ale i jako možnou doporučovanou literaturu pro studenty nejenom ekonomických fakult.

V Brně dne 19.10.2016

Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

**Katedra personalistiky
Fakulta podnikohospodářská
VŠE Praha**

OPONENTSKÝ POSUDEK

Předložená práce je věnována aktuální problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Je evidentní, že dnes více než kdy jindy v historii, je efektivnost fungování organizací a to jak podnikatelských i nepodnikatelských organizací, úzce provázána se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, s prací s talenty, s potenciálem lidských zdrojů, který zaměstnavatelé využívají.

Na základě těchto premis je vytvořena i struktura publikace, která se zabývá deskripcí a analýzou aktuálního stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích, formuluje principy těchto procesů a vliv průběhu učení na pracovní výkon zaměstnanců a jeho efektivní řízení. Autorka vychází z rozsáhlého a důkladného zpracování odborné literatury, která se zabývá zkoumanou problematikou. Cituje dostupné české a zahraniční tištěné a elektronické zdroje, které shrnují odborné poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřené na vzdělávání, učení a motivaci zaměstnanců, opírá se o údaje z četných statistických zdrojů, včetně údajů z vlastního empirického šetření. V tomto smyslu lze konstatovat, že autorka plně vychází ze soudobých vědeckých poznatků.

Autorka věnuje zvýšenou pozornost metodologickým a metodickým otázkám, kterým je věnována zvláštní kapitola a následně se tyto metodické zásady promítají do struktury jednotlivých kapitol. Kapitoly začínají s uvedením cíle dané kapitoly, která je vždy věnována ucelené problematice a metodami použitými pro tvorbu kapitoly. Následuje teoretický podklad kapitoly, přinášející nejdůležitější poznatky k řešení problematice. Poté je součástí každé kapitoly uvedení výsledků primárních studií, které jsou podrobněji popsány právě v metodice dané kapitoly. Výsledky jsou následně diskutovány v kapitole Diskuse a shrnutí výsledků. Monografie končí shrnutím nejdůležitějších nových poznatků, které jsou členěny na nové přínosy pro teorii a pro praxi. Nové poznatky jsou struk-

turovány tak, aby byly následně dále využitelné či testovatelné dalšími navazujícími výzkumy.

Monografie se věnuje analýze několika oblastí, které v řadě případů řeší nejen management lidských zdrojů, ale jsou také průnikem do jiných oblastí managementu. Jedná se např. o oblast řízení znalostí (knowledge management) a vazba této disciplíny do řízení lidských zdrojů (human resource management). Měření a monitorování úrovně vzdělávání a rozvoje v organizacích je nezbytnou součástí prognózy budoucího vývoje. Návaznost na strategické řízení organizace je zřejmá.

Důležitým metodologickým přístupem je rozlišení pohledu organizace, tedy zaměstnavatele a samotného zaměstnance. Pohled zaměstnanců je reprezentován popisem a analýzou jejich chování a jejich přístupu ke vzdělávání a rozvoji, včetně atributů a faktorů, které učení ovlivňují v pozitivním i negativním smyslu. Rozbor této části ústí v doporučení ve smyslu zaměření se na motivační faktory vedoucí k vlastní iniciaci vzdělávání a snahy se rozvíjet. Pohled organizace reprezentuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako cestu ke zvýšení efektivnosti a úrovně pracovního výkonu a hlavních faktorů a procesů, které pracovní výkon ovlivňují. Tato část monografie, kde se autorka zabývá přístupy zkoumaných zaměstnanců a organizací pomocí statistických analýz a testů, evaluací jejich vhodnosti a účinnosti, patří ke čtenářsky náročnějším pasážím knihy.

Zajímavá součást textu je věnována otázkám motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji, související s řízením talentů (talent management). Standardní personální činnosti spojené s obsazováním pracovních míst jsou spojeny s rozvojem a stabilizací talentů a popisem modelů a programů talent managementu, včetně testování hlavních zásad vzdělávání, rozvoje a řízení talentů, jako je např. soulad se strategií, vnitřní soudržnost, ukotvení v kultuře, zapojení managementu, a diferenciovaný přístup k zaměstnancům na základě schopností.

Ne nepodstatnou část knihy tvoří podle mého názoru také přílohy. Je možné konstatovat, že tvoří organický celek s hlavním textem. Týká se to zejména přílohy věnované kariéernímu managementu a případovým studiím věnovaným talent managementu.

Knihy je určena především pro odbornou veřejnost a představuje shrnutí aktuální teorie k řešení problematice, stejně tak i výsledky primárních výzkumů a případových studií provedených autorkou. Přínosem je inspirace pro praxi

managementu v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Předloženou knihu je možné považovat za monografii s příslušnými náležitostmi vědecké práce a novými, původními výsledky ve zkoumané oblasti.

V Praze, dne 30. 10. 2016

Obsah

1 ÚVOD	19
2 CÍL MONOGRAFIE	23
2.1 DÍLČÍ CÍLE	25
2.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA	26
3 METODIKA MONOGRAFIE	30
3.1 METODOLOGICKÝ RÁMEC	32
3.2 METODY ZÍSKÁNÍ DAT	36
3.2.1 Průzkum	37
3.2.2 Výzkum zaměřený na rozvoj z pohledu zaměstnanců	38
3.2.3 Výzkum zaměřený na rozvoj z hlediska organizace	41
3.3 METODY ZPRACOVÁNÍ DAT	42
3.4 SYNTÉZA POZNATKŮ	45
4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH	47
4.1 CÍL A METODIKA KAPITOLY	48
4.2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	48
4.2.1 Znalostní management	49
4.2.2 Metody předávání a sdílení znalostí	51
4.2.3 Vzdělávání zaměstnanců	53
4.2.4 Vzdělávání v organizaci	59
4.2.5 Cyklus vzdělávání	62
4.2.5.1 Identifikace potřeb vzdělávání	62
4.2.5.2 Plánování a realizace vzdělávání	64
4.2.5.3 Hodnocení výsledků vzdělávání	67
4.2.6 Metody vzdělávání	70
4.2.7 Vývoj trendů ve vzdělávání	84

4.2.8	Učení a jeho efektivita v organizacích	87
4.2.8.1	Teorie učení	90
4.2.8.2	Učení skupiny a organizace	92
4.2.9	Motivace k učení, vzdělávání a rozvoji	93
4.2.10	Předpoklady jednání vedoucích k vzdělávání a rozvoji	98
4.2.11	Rozvoj zaměstnanců	101
4.2.11.1	Seberozvoj	104
4.2.12	Strategický rozvoj	105
4.2.13	Principy rozvoje	107
4.3	VÝSLEDKY	113
4.3.1	Vzdělávání a rozvoj z hlediska zaměstnanců	113
4.3.1.1	Vnitřní motivace	118
4.3.1.2	Pracovní prostředí	121
4.3.1.3	Vztahy v organizaci	125
4.3.1.4	Management vzdělávání a rozvoje	128
4.3.1.5	Cíle vzdělávání a rozvoje	134
4.3.2	Korelační analýza přístupů ke vzdělávání a rozvoji	137
4.3.3	Přístupy ke vzdělávání a rozvoji u zaměstnanců	140
4.3.4	Vnímání vzdělávání a rozvoje zaměstnanci	143
4.3.5	Předpoklady jednání vedoucích k vzdělávání a rozvoji	146
4.3.5.1	Motivace	147
4.3.5.2	Afekt	149
4.3.5.3	Výkon	152
4.3.6	Variabilita chování zaměstnanců během rozvoje	154
5 TALENT A TALENT MANAGEMENT		160
5.1	CÍL A METODIKA KAPITOLY	161
5.2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	161
5.2.1	Talent	166
5.2.2	Talent v organizaci	170

5.2.3	Rozvoj a udržení talentů	174
5.2.4	Modely talent managementu	175
5.2.5	Procesy a programy talent managementu	178
5.3	VÝSLEDKY	181
5.3.1	Přístup talentů k rozvoji	181
5.3.2	Zásady vzdělávání, rozvoje a řízení talentů v organizacích	184
5.3.3	Ekonomické hledisko talent managementu	186

6	ČINNOSTI MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ OVLIVŇUJÍCÍ EFEKTIVITU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	192
6.1	CÍL A METODIKA KAPITOLY	193
6.2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	193
6.2.1	Efektivita vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	199
6.2.2	Měření přínosu vzdělávání	200
6.2.3	Personální procesy podmiňující rozvoj a vzdělávání	203
	6.2.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců	203
	6.2.3.2 Adaptace	206
	6.2.3.3 Hodnocení zaměstnanců	207
	6.2.3.4 Odměňování zaměstnanců	208
	6.2.3.5 Zvyšování retence zaměstnanců	211
6.3	VÝSLEDKY	214
6.3.1	Vzdělávání a rozvoj v organizacích	214
	6.3.1.1 Vnitřní motivace	216
	6.3.1.2 Pracovní prostředí	219
	6.3.1.3 Vztahy v organizaci	223
	6.3.1.4 Management vzdělávání a rozvoje	226
	6.3.1.5 Cíle vzdělávání a rozvoje	228
6.3.2	Korelační analýza principů vzdělávání a rozvoje v organizacích	233

6.3.3	Vliv typu organizace na uplatnění procesu vzdělávání a rozvoje	236
6.3.4	Atributy konceptu celoživotního vzdělávání	241
6.3.5	Přístup organizací ke vzdělávání a rozvoji	244
6.3.6	Srovnání vnímání procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanci a organizacemi	246
7	DISKUSE A SHRnutí VÝSLEDKŮ	251
8	PŘÍNOSY A DOPORUČENÍ	260
8.1	PŘÍNOS PRO PRAXI	261
8.1.1	Klíčové oblasti rozvoje organizací	264
8.2	PŘÍNOS PRO TEORII	265
8.2.1	Motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji	267
8.2.2	Afekt během vzdělávání a rozvoje	268
8.2.3	Výkon v návaznosti na proces vzdělávání a rozvoje	268
8.2.4	Rozvoj talentu	269
9	ZÁVĚR	271
LITERATURA		275
	KNIHY A ČLÁNKY	275
	ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY	309
REJSTŘÍK		314
PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍKY		325
	Dotazník zaměřený na zaměstnance	325
	Dotazník zaměřený na manažery	327

PŘÍLOHA 2: KARIÉRNÍ MANAGEMENT	329
Plánování kariéry	332
Následnictví	335
Přístupy k plánování kariéry	335
Kariéerní trasy	337
PŘÍLOHA 3: SCHÉMA ROZVOJE TALENTU	339
PŘÍLOHA 4: EFEKTIVNÍ NÁVYKY	340
PŘÍLOHA 5: PŘÍKLADY ROZVOJE TALENTŮ	343
Případ zrození podnikatele pro globální trh I	343
Případ zrození podnikatele pro globální trh II	344
Případ ovládnutí prostředí	345
Případ služby prostředí	346
PŘÍLOHA 6: TRENDY ŽIVOTNÍCH KŘIVEK TALENTŮ	347
SOUHRNY CZ / EN / DE	349

Seznamy tabulek, schémat a grafů

Seznam tabulek

3.1 Obecné principy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	33
3.2 Výzkum vzdělávání a rozvoje u zaměstnanců	34
3.3 Výzkum vzdělávání a rozvoje v organizacích	35
4.1 Přehled vybraných metod vzdělávání zaměstnanců	72
4.2 Charakteristiky koncepcí vzdělávání	85
4.3 Orientace organizačního učení	89
4.4 Přístupy ke změně – rozhodnutí k učení a rozvoji	100
4.5 Deskriptivní statistiky souboru dat (zaměstnanci)	113
4.6 Vysvětlení zkrácených názvů otázek	116
4.7 Korelační analýza přístupů ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanci	138
4.8 Vliv pracovní pozice zaměstnance v organizaci	141
4.9 Vliv druhu příjmů na vzdělávání a rozvoj	142
4.10 Vliv kariéry na vzdělávání a rozvoj	143
4.11 Výsledné faktory metodou Varimax	144
4.12 Nalezené faktory v oblasti motivace	147
4.13 Nalezené faktory v oblasti afektu	150
4.14 Nalezené faktory v oblasti výkonu	152
4.15 Proces vzdělávání a rozvoje	155
4.16 Reakce na impuls – afekt v závislosti na motivaci	155
4.17 Výsledný výstup – výkon v závislosti na reakci	157
5.1 Validita faktorů	185
5.2 Předpokládané náklady talent programu	187
5.3 Alternativní předpokládané náklady talent programu	188
6.1 Hodnoty deskriptivní analýzy souboru organizací	215

6.2 Analýza korelace vzdělávání v organizacích (Spearmanův koeficient)	234
6.3 Vliv vlastnictví organizace na vzdělávání a rozvoj	238
6.4 Vliv růstu organizace na vzdělávání a rozvoj	239
6.5 Vliv ziskovosti organizace na vzdělávání a rozvoj	240
6.6 Parametry týkající se systémů vzdělávání v organizaci	242
6.7 Analýza faktorů – vzdělávání a rozvoj v organizacích	244
6.8 Srovnání výsledků výzkumných vzorků	247
8.1 Zavádění a řízení procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci	265
P4.1 Přístup k lidem podle předpokladů a přesvědčení	342

Seznam grafů

4.1 Ochota a motivace k rozvoji	118
4.2 Iniciativa zaměstnanců se vzdělávat a rozvíjet	119
4.3 Ochota obětovat vzdělávání a rozvoji volný čas	120
4.4 Práce v oblasti vlastního zájmu	122
4.5 Nástup do organizace za účelem dalšího vzdělávání a rozvoje	123
4.6 Zaměření vzdělávání a rozvoje na speciální znalosti a dovednosti	124
4.7 Poskytování zpětné vazby během vzdělávání a rozvoje	126
4.8 Možnost srovnání s výkony ostatních zaměstnanců	127
4.9 Podpora vzdělávání organizací	129
4.10 Rozvoj a vzdělávání jako součást práce	130
4.11 Odměňování vzdělávání a rozvoje	131
4.12 Podněcování vzdělávání a rozvoje nehmotnými odměnami	133
4.13 Jsou stanoveny cíle vzdělávání a rozvoje	135
4.14 Časová orientace vzdělávání a rozvoje	137
4.15 Vliv afektu na výkon	158
6.1 Podpora iniciativy rozvojové oblasti	217
6.2 Podpora iniciativy projektů	218
6.3 Podpora rovnováhy mezi osobním a pracovním životem	219

6.4 Podpora vzdělávání a rozvoje v organizaci	220
6.5 Využití podpory učení v podobě koučů, mentorů apod.	221
6.6 Nutnost vzdělávání a rozvoje v organizaci	222
6.7 Odměňování učení a rozvoje v organizaci	223
6.8 Poskytování zpětné vazby	224
6.9 Hodnocení výchovy nástupců	225
6.10 Otevřená výměna názorů během vzdělávání a rozvoje	226
6.11 Rozpoznávání slibných zaměstnanců	227
6.12 Inspirující management	228
6.13 Stanovení cíle a plány vzdělávání a rozvoje	229
6.14 Časová investice do procesu vzdělávání a rozvoje	230
6.15 Učení a rozvoj cílů na jednotlivce	231
6.16 Učení a rozvoj cílů na týmy	232
6.17 Vznik inovací v návaznosti na vzdělávání a rozvoj	233
6.18 Využití podpory vzdělávání a rozvoje v organizacích	237
6.19 Srovnání vnímání vzdělávání a rozvoje zaměstnanci a organizacemi	248

Seznam obrázků

4.1 Model tvorby znalostí	50
4.2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	56
4.3 Faktory ovlivňující výběr vzdělávací metody	71
4.4 Vývojové fáze rozvoje v organizaci	84
4.5 Kolbův cyklus učení	91
4.6 Hypotetický model struktury motivace	97
4.7 Složky rozvoje lidských zdrojů	106
4.8 Úrovně učení	110
4.9 Žebříček k úspěchu	111
4.10 Uvažování výjimečných/úspěšných jedinců	112
4.11 Uvažování méně výjimečných/úspěšných jedinců	112

5.1 Matice filozofií talent managementu	165
5.2 Styl práce talentů	169
5.3 Tradiční lineární model talent managementu	176
5.4 Model Develop-Deploy-Connect	177
5.5 Procesy talent managementu	179
5.6 Talent pipeline	180
6.1 Řízení pracovního výkonu	194
6.2 Základní manažerské filozofie	196
6.3 Cyklus řízení výkonu	197
6.4 Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních pracovních podmínkách	198
6.5 Soudržnost skupiny a její výkon	204
6.6 Marketingový mix v řízení lidských zdrojů	205
P2.1 Rozvoj profesní kariéry uvnitř organizace	329
P2.2 Kořeny kariéry	332
P2.3 Kariéra a její souvislosti	333
P3.1 Pyramida úspěchu	339
P4.1 Model efektivních návyků	340
P6.1 Transfer talentu do jiné organizace	347
P6.2 Rozšíření prostoru talentem	347

kapitola

1

Úvod

1. kapitola

Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přináší řadu pozitivních efektů, mezi něž patří např. inovace, konkurenceschopnost, rozvoj celé organizace, lepší vztahy se zájmovými skupinami, motivace zaměstnanců, neustálý vývoj, schopnost zvládat změny, nižší fluktuace zaměstnanců, atraktivita organizace pro kvalitní (znalostní či talentované) pracovníky na trhu práce, vyšší výkonnost, lepší vztahy a komunikace, vyšší zainteresovanost zaměstnanců na plnění cílů, úkolů a projektů v organizaci, tím i vyšší produktivita, což se promítá i do hodnot finančních ukazatelů, goodwill a hodnoty organizace. Přínosů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci je celá řada. Vzdělávání a rozvoj je ovšem nutné zasadit do širšího kontextu. Samotné zaměření na rozvoj znalostí, schopností a kompetencí nebude efektivní, pokud není podporováno managementem, organizační kulturou, sociálními hodnotami. Stejně tak záleží na každém zaměstnanci a jeho chování – každý zaměstnanec je individualita s jiným způsobem vnímání a osobností. V organizacích je proto třeba se zaměřit na specifika konkrétních zaměstnanců tak, aby bylo možné nastavit efektivní cíle vzdělávání, učení a rozvoje. Navíc zaměstnanci, kteří jsou vzdělávání a průběžně rozvíjeni, jsou zpravidla vysoce zainteresováni na plnění organizačních cílů, strategie, jsou komunikativní a ochotní sdílet své znalosti, jsou schopni spolupráce, jsou proaktivní, respektují ostatní, vycházejí vstříc (zájmovým skupinám) a jsou ochotni se neustále rozvíjet a učit.

Měření a monitorování úrovně vzdělávání a rozvoje v organizacích je nezbytnou součástí prognózy budoucího vývoje. Inovace a znalosti jsou v dnešní době hlavní konkurenční výhodou a klíčem k trvalé udržitelnosti. Udržitelnost a efektivita jakéhokoli odvětví jsou úzce provázány s talenty vyskytujícími se mezi lidskými zdroji. Znalosti jsou z hlediska organizací tím nejvýznamnějším nehmataelným zdrojem, který lze u lidských bytostí najít. V souladu s rychle se měnícími trendy je potřeba, aby se organizace zaměřily na implementaci inovativního vzdělávacího systému a byly schopny pracovat v souladu s očekáváním sektoru vedoucím k podpoře znalostí. Organizace by měly propojit strategický management lidských zdrojů do praxe a procesů takovým způsobem, aby

se společné sdílení a rozvoj znalostí staly součástí organizační kultury a byly schopné překonat bariéry sdílení a šíření znalostí. Je však třeba vytvořit systémy, které rozpoznají a dokážou odměňovat snahu a zapojení zaměstnanců k učení, vzdělávání a rozvoji. Tímto způsobem je možné posílit společné sdílení, šíření a rozvoj znalostní kultury v organizacích.

Principům vzdělávání a rozvoje v organizacích je věnována pozornost v této monografii. Oblasti práce s lidskými zdroji a jejich rozvoji se autorka věnuje již delší dobu a výsledky uvedené v knize jsou výstupy dílčích výzkumů, které i nadále probíhají se specializacemi na dílčí tematiky vzdělávání a rozvoje a jejich kvality a efektivity.

V monografii je popisováno a analyzováno chování zaměstnanců a jejich přístup ke vzdělávání a rozvoji včetně atributů a faktorů, které učení ovlivňují v pozitivním i negativním smyslu. Rozbor této části ústí v doporučení ve smyslu zaměření se na motivační faktory vedoucí k vlastní iniciaci vzdělávání a snahy rozvíjet se, která vychází ze zaměstnance. Stejně tak je uveden a zkoumán průběh procesu a jeho výstupy pro optimalizaci řízení vzdělávání a rozvoje a maximalizaci jejich efektu až k rozvoji talentu. Dále jsou zkoumány přístupy organizací ke vzdělávání a rozvoji, tj. jejich organizace, řízení, cílovost a efektivita. Přístupy zkoumaných zaměstnanců a organizací jsou pomocí statistických analýz a testů rozebrány a je evaluována jejich vhodnost a účinnost z hlediska organizace. Dále je zkoumán přístup a přijímání vzdělávacích programů zaměstnanci v daných organizacích, tj. schopnost zaměstnanců jednat v souladu a využívat nabízených programů, včetně dopadu na produktivitu práce a organizace. Výsledky části zaměřené na organizace přinášejí možné přístupy k managementu oblastí vzdělávání a rozvoje, včetně talent managementu, vedoucí k účelně vynakládaným zdrojům podporujícím proces učení, které se zobrazí v celkovém výstupu organizace. Je zkoumán i výstup procesu vzdělávání a rozvoje, včetně vlivu na ziskovost a rozvoj organizace.

Kniha poskytuje ucelený přehled zkoumané problematiky po stránce teoretické a ilustruje i praktické využití procesů a výstupů vzdělávání a rozvoje na dílčím vzorku organizací a zaměstnanců v podmínkách v České republice. Výsledky uvedené v monografii nejsou zobecnitelné, jde jen o náhled na zkoumanou oblast. Autorka však věří, že kniha najde své čtenáře a bude pro mnohé přínosná a zajímavá.

Kniha je určena především pro odbornou veřejnost a představuje shrnutí aktuální teorie k řešené problematice, stejně tak i výsledky primárních výzkumů a případových studií provedených autorkou. Kniha je strukturována jako monografie, vždy s uvedením cíle dané kapitoly, která je věnována ucelené problematice, a metod použitých při tvorbě kapitoly. Následuje teoretický podklad kapitoly přinášející nejzásadnější poznatky k řešené problematice. Poté je součástí každé kapitoly uvedení výsledků primárních studií, které jsou podrobněji popsány právě v metodice dané kapitoly. Výsledky jsou následně diskutovány v kapitole Diskuse a shrnutí výsledků. Monografie končí shrnutím nejdůležitějších nových poznatků, které jsou členěny na nové přínosy pro teorii a pro praxi. Nové poznatky jsou strukturovány tak, aby byly následně využitelné či testovatelné dalšími navazujícími výzkumy. Seznam literatury použité v monografii nabízí řadu odkazů na další zajímavé odborné či vědecké publikace, z nichž bylo v této monografii vycházeno a které mohou poskytnout řadu dalších rozšiřujících informací.

2

kapitola

Cíl monografie

2. kapitola

Cíl monografie

Monografie na základě analýzy aktuálního stavu sledovaných českých organizací a zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje formuluje principy a faktory příčin, průběhu procesu pro výkon a efektivní řízení. Při analýzách je kladen důraz na identifikaci a definici vyhovujících podmínek pro talenty. Zaměření dílčích analýz je ve směru sestavení, ověření a popsání konstruktů a modelů efektivní práce s talenty.

Cílem je přispění k rozvoji výzkumné oblasti definicí principů napomáhajících rozvoji talentů v organizacích a popisu jednání zaměstnanců v reakci na rozvoj. Výsledné konstrukty napomáhají určení vlivu na rozvoj talentů v organizacích.

Klíčovými pojmy, kde všechny předpokládané proměnné jsou reálná kladná čísla, jsou:

- **Vnitřní motivace k učení** (*vm*) – pojem definuje vnitřní pohnutky a příčiny vedoucí k ochotě učit se a vzdělávat. V rámci definice tohoto pojmu jsou analyzovány příčiny mající svůj základ v osobnosti jedince či v oblasti působnosti organizace. Tyto oblasti jsou analyzovány z důvodu jejich postžitelnosti a ovlivnitelnosti v organizaci a možnosti s nimi následně pracovat a ovlivnit tak výkon jedince i výslednou výkonnost organizace.
- **Afekt** (*a*) – reakce na učení, vnímání procesu a jeho dopadu na osobnost. Prožití afektu mění výkon. Aktuální události mění přístup jedince k učení a vzdělávání se. Emoce vedou k různým druhům chování, kdy ne všechny jsou žádoucí. Je třeba se zaměřit na podporu pozitivních emocí, které vedou k rozvoji a kreativitě. Analyzovány jsou reakce na učení, jeho přijímání, průběh či odmítnutí.
- **Rozvoj** (*r*) – zvýšený výkon v návaznosti na učení (získání nových poznatků z prostředí, ať už formálním, či neformálním způsobem). Výkon je závislý na motivaci, afektu, prostředí a schopnostech jedince. Je nutná podpora aktivit vztahujících se k cíli. V čase se požadované schopnosti

mění v získané. Analyzován je výstup procesu učení a jeho uplatnění pro organizaci, pro jedince, pro aktuální potřebu či pro splnění podmínek.

- **Talent** (*T*) – seberozvoj, mentální flexibilita jedince, který má zájem na vlastním rozvoji. Při pozvání do nového prostředí zavádí novost do normálu (standardu), a pokud není možný další rozvoj / zavedení další novosti, opouští prostředí a dochází k jeho transferu jinam. Talent staví na účinnosti vazeb. Nemá hranice, dokáže měnit prostředí (ze zaměstnání podnikatelem i změna/posun či rozvoj prostředí, ve kterém působí apod.). Tyto hodnoty jsou měřeny jak pomocí kvantitativních náměrů, tak pomocí náměrů získaných prostřednictvím případů talentů. Analyzován je přístup jedinců a princip jejich zařazení do kategorie samostatně se rozvíjejících v závislosti na organizaci či i mimo ni.
- **Prostředí** (*p*) – pracovní prostředí uvnitř organizace a podmínky (technické, technologické, klima, kultura) mají významný vliv na průběh procesu učení i na jeho výsledky. Analyzován je přístup a podmínky organizací a z hlediska jedinců jejich schopnost využít prostředí a schopnost oprostít se od jeho limitů, přetvoření a přizpůsobení, které vytváří podmínky pro rozvoj jedince.
- **Vztahy** (*v*) – možnost zapojení se do systému vztahů, využití existujících znalostí a nalezení prostoru pro rozvoj je dílčí schopností jedinců v návaznosti a pro podporu rozvoje. Analyzována je možnost využití podpory vztahů v organizaci a schopnost jedinců seznámit se s možnostmi rozvoje a pracovat s nimi na bázi rozvoje a využití osobních vztahů.
- **Cíle** (*c*) – nastavení jasného směru a účelu učení je kritickým předpokladem úspěchu celého procesu. Analyzována je schopnost plánovat a nastavovat cíle a efektivně je řídit u organizací, stejně tak je provedena analýza schopnosti jedinců samostatně plánovat a stanovovat si cíle, popř. zadané cíle sledovat a dosáhnout jich.
- **Management** (*m*) – řízení procesu učení a poskytování podpory, organizování procesu je klíčovou aktivitou v organizaci. Analyzován je přístup organizací, řízení procesu, dohled, koordinace, úprava, hodnocení a znovunastavení procesu. Z pohledu jedince je analyzována schopnost využít podmínek a jejich vnímání jako podporující.

Analyzován je přístup zaměstnanců k učení včetně atributů a faktorů, které učení a rozvoj ovlivňují v pozitivním i negativním smyslu. Rozbor této části ústí v doporučení motivačních faktorů vedoucích k vlastní iniciaci vzdělávání zaměstnancem. Stejně tak jsou zkoumány přístupy organizací ke vzdělávání a rozvoji (proces

vzdělávání a rozvoje), tj. řízení (managementu), podpoře a efektivitě. Přístupy zkoumaných organizací jsou pomocí statistických analýz a testů rozebrány a je evaluována jejich efektivnost, účinnost z hlediska organizace. Následně je zkoumán výstup z procesu, tj. posun z hlediska znalostí, schopností a dovedností a jejich vlivu na výkon jedince i organizace. Stejně tak je evaluován přístup a přijímání vzdělávacích programů zaměstnanci, tj. jejich vnímání, reakce a schopnost zaměstnanců jednat v souladu se stanovenými programy. Výsledky části zaměřené na organizace přinesou možné přístupy k managementu oblastí vzdělávání a rozvoje, včetně talent managementu, vedoucí k účelně vynakládaným zdrojům podporujícím učení, které se zobrazí v celkové výkonnosti organizace.

2.1

Dílčí cíle

Níže jsou uvedeny dílčí cíle zaměřené na položky modelu principů vzdělávání a rozvoje v organizacích. Dílčí cíle shrnují postup výzkumu prezentovaného v monografii a uvádějí návaznost jednotlivých kroků.

Dílčí cíle jsou následující:

- konstrukce modelu vzdělávání a rozvoje sestavením konstruktů principů vzdělávání a rozvoje v organizacích na základě dedukce a obsahové analýzy sekundárních zdrojů, ověření podmínek platnosti principů,
- formulace výstupů a výsledků výzkumu:
 1. ověření validity sestavených principů vzdělávání a rozvoje,
 2. identifikace klíčových aktivit vzdělávání a rozvoje, které vedou k rozvoji organizací,
 3. sestavení přístupů zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji,
 4. identifikace motivace (příčin) vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
 5. identifikace afektu (reakce) na vzdělávání a rozvoj zaměstnanci,
 6. identifikace výkonu (výstupu) procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanci a organizací,
- ověření platnosti konstruktů,
- syntéza poznání – ucelený výčet hlavních výstupů, diskuse nad výsledky,
- formulace doporučení pro vědu a praxi.

2.2

Výzkumná otázka

Monografie se zaměřuje na testování předem stanovených předpokladů pomocí primárních výzkumů. Členění založené na teoretických východiscích je ověřováno statistickým rozbohem. Průkazné faktory a poznatky jsou zobecněny a jsou uvedeny možnosti a podmínky jejich výskytu pro použití v praxi a pro další možné zkoumání v rámci navazujících výzkumů.

Aktuální stav uvedené problematiky zaměřující se na předpoklady vedoucí k organizačnímu vzdělávání a rozvoji nedošel uspokojivého výstupu, kdy je zkoumáno buď prostředí celé organizace a jejích principů (pohled managementu), nebo jednání jedince. Princip podnětů vedoucích ke vzdělávání a rozvoji však dosud nebyl komplexně zkoumán. Tuto mezeru vyplňuje výzkum provedený v této práci.

Na základě uvedených skutečností je výzkumná otázka definována jako:

Jaké principy vedou k iniciaci, dlouhodobé udržitelnosti, rozšíření a zakotvení vzdělávání a rozvoje v organizacích v České republice?

Otázka je zodpovězena v diskusi a závěru monografie za pomoci sledu dílčích rozborů a analýz zkoumané problematiky. Je zkoumán konstrukt faktorů identifikovaných jako ovlivňující vzdělávání a rozvoj, následně jsou zkoumány oblasti specifikované dílčími cíli a je charakterizováno aktuální prostředí v organizacích a přístupy sledovaných zaměstnanců. Výsledky dovolují identifikovat vlivy jednotlivých faktorů, kdy je usnadněno nalezení příčin jednání u jednotlivce (zaměstnanec) i organizace.

Pro zodpovězení výzkumné otázky jsou formulovány postupové otázky, které doplňují výsledné tvrzení:

Otázka 1: Podporují organizace vzdělávání a rozvoj?

Nezbytnost toho, aby byli zaměstnanci dlouhodobě vzdělávání, školení a získávali dovednosti, uznává i Evropská unie, která se zaměřuje především na udržitelnost zaměstnanců a zaměstnanosti. Jedná se o prioritu celé Evropy, jejímž ústředním prvkem jsou zejména lidé a znalosti. Hlavní prioritou znalostní společnosti do roku 2020 je především produktivita, vzdělávání a zaměstnanost

a jejich vliv na rozvoj Evropy. Mráček (2009) zdůrazňuje, že hospodářská krize přinesla snížení kvality výrobků a služeb, počtu nových patentů a rovněž zmenšení objemu finančních prostředků vynakládaných na výzkum, vývoj a vzdělávání. Nižší objem finančních prostředků vynakládaných na výzkum, vývoj a vzdělávání však snižuje počet nových produktů, služeb a patentů. Pokud organizace sníží výdaje na vzdělávání a rozvoj, sníží se tak i produktivita, inovace a v důsledku toho i schopnost zaujmout zákazníka. Tento jev zdůrazňuje význam vzdělávání, rozvoje a péče o zaměstnance disponující znalostmi a dovednostmi. Dále Mráček (2009) konstatuje, že pokud organizace zmenší objem finančních prostředků vynakládaných na vzdělávání a rozvoj, dopouští se strategické chyby, neboť ti nejlepší zaměstnanci ztratí motivaci v takové organizaci pracovat. Takové důsledky oslabují celou organizaci, která není připravena na oživení ekonomiky, jde tedy o reálné ohrožení konkurenceschopnosti.

Otázka 2: Jsou zaměstnanci ze strany organizací motivováni ke vzdělávání a rozvoji? Třebaže hlavní motivační principy již byly mnohokrát mnoha autory popsány, lze je stále označit za značně zjednodušené, jak podotýká Chwaszcz (2011). Autor konstatuje, že ve skutečnosti existuje mnohem více proměnných, což způsobuje odchylky od teorie, a současně že ani zaměstnanci nejednají vždy racionálně. Ramlall (2004) ve své studii uvádí faktory, které přinášejí uspokojení z práce. Za prvé se jedná o základní potřeby podle Maslowa (1943), za druhé o rovnost a za třetí vložená očekávání a konečně pojetí pracovní pozice. Ze studií vyplývá nízká korelace s nespokojeností ohledně odměňování; naopak je organizacím doporučováno, aby se zaměřily na zvyšování kvalifikace a kompetencí zaměstnanců, posílení zjevného smyslu jejich práce. Z toho důvodu je nezbytné změnit způsob spolupráce zaměstnanců a managementu. Management by se měl zaměřit na nové kompetence a chování v závislosti na využití jednotlivce jako osoby, nikoli jako pracovní jednotky (Königová, Fejfar, 2011). Kompetence a modely kompetencí jsou příležitostí ke sladění potřeb organizace a schopností zaměstnanců a jejich vzdělávání a osobního růstu. Podle Peterse (2011) a Vronského (2012) by měla být věnována pozornost především manažerům, kteří by měli být schopni se zaměstnanci stanoveným způsobem pracovat.

Otázka 3: Lze říci, že organizace uplatňují v oblasti vzdělávání a rozvoje dlouhodobou koncepci?

Peters (2011) vyzdvihuje měkké faktory v organizacích. Uvádí, že celkovou spokojenost zaměstnanců, jejich potenciální růst a ochotu učit se a růst určují nehmotné maličkosti. Covey (2011) a Peters (2011) dále uvádějí, že pro dal-

ší rozvoj zaměstnanců a organizace je nezbytné používat udržitelné hodnoty, které přinášejí udržitelný růst. Konkrétně se jedná o tyto hodnoty: spolupráce, etika, integrita (vztahy) a kvalita a hodnoty pro další generaci. Autoři uvádějí, že významná rozhodnutí, která se ukázala být správná a trvalá (přičemž autoři uvádějí řadu příkladů, jež toto tvrzení dokazují), často nevycházela z analýzy ekonomických, finančních či jiných faktorů, nýbrž ze schopností zaměstnanců, jejich povahy, vztahů a společných hodnot (spolupráce, obětavost, naslouchání a zaměření na cíle, výsledky, potřeby a vnímání zákazníka jako osoby a občana).

Položené otázky jsou vyhodnoceny na základě primárních výzkumů a zodpovězeny po zhodnocení veškerých primárních dat, jejich analýze a syntéze. Zohledněny jsou dílčí výsledky, které jsou následně shrnuty, a výsledky indukce jsou uvedeny v diskusi, závěru a doporučeních monografie.