

# Firemní vzdělávání

Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků

Hana Bartoňková



 GRADA®

Prostředí firemního vzdělávání ○  
Strategický přístup ○  
Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb ○  
Kompetenční přístup ○

# Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*



## ***Poděkování***

*Ráda bych na tomto místě poděkovala Heleně Varšavské a Milanu Vokálovi, bez jejichž pečlivého, vstřícného a místy obdivuhodného přístupu by knížka nemohla mít stávající podobu. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Gabriele Plickové, bez níž by k přípravě vydání knihy vůbec nedošlo. A na závěr (nikoliv na posledním místě) bych chtěla poděkovat těm, bez nichž by se mi jen stěží podařilo rukopis včas odevzdat. Oni vědí...*

**Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.**

**FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**  
**Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 3954. publikaci

Odpovědná redaktorka Helena Varšavská  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Počet stran 208  
Vydání 1., 2010

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2010  
Cover Photo © fotobanka Allphoto

**ISBN 978-80-247-2914-5**

# OBSAH

Seznam použitých zkratk	8
Úvod	9
<b>1. Firemní vzdělávání – terminologický kontext</b>	<b>11</b>
1.1 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků	12
1.1.1 Význam strategie	13
1.1.2 Strategický plánovací model	14
1.2 Firemní vzdělávání, profesní vzdělávání, další profesní vzdělávání	16
1.2.1 Oblasti firemního vzdělávání	17
1.2.2 Úkoly firemního vzdělávání	18
1.3 Firemní vzdělávání a ostatní personální činnosti	20
<b>2. Prostředí firemního vzdělávání</b>	<b>23</b>
2.1 Vnější prostředí	23
2.1.1 Sociální (demografické) prostředí	24
2.1.2 Technologické prostředí	24
2.1.3 Ekonomické prostředí	25
2.1.4 Legislativní prostředí	25
2.2 Vnitřní prostředí	27
2.3 Zdroje pro analýzu prostředí firemního vzdělávání: strategické a situační analýzy	27
2.3.1 Analýzy prostředí firmy	29
2.3.2 Strategické analýzy	30
2.4 Kontextuální bariéry firemního vzdělávání	31
<b>3. Strategický přístup k firemnímu vzdělávání</b>	<b>32</b>
3.1 Poslání a vize firmy	32
3.1.1 Zdroje pro tvorbu poslání a vize	32
3.1.2 Poslání	33
3.1.3 Vize	33
3.1.4 Poslání, vize, strategie	35
3.2 Strategický rámec, strategické kontinuum	36
3.2.1 Řízení pracovního výkonu	37
3.2.2 Balanced Scorecard	41
3.3 Plánování a tvorba strategie firemního vzdělávání	49
3.3.1 Úrovně strategie	51
3.3.2 Proces tvorby strategie	60
3.3.3 Zdroje pro tvorbu strategie	63
3.4 Implementace strategie firemního vzdělávání	69
3.4.1 Podmínky implementace strategie	69
3.4.2 Kroky implementace strategie	70

3.4.3	Nástroje implementace strategie vzdělávání . . . . .	74
3.4.4	Strategický interval . . . . .	74
3.5	Monitorování a vyhodnocování strategie firemního vzdělávání . . . . .	77
3.5.1	360stupňová zpětná vazba . . . . .	78
<b>4.</b>	<b>Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání . . . . .</b>	<b>82</b>
4.1	Rízení podle kompetencí . . . . .	82
4.2	Kompetence . . . . .	84
4.2.1	Anatomie kompetence . . . . .	86
4.2.2	Základní kompetence organizace . . . . .	89
4.3	Kompetenční modely . . . . .	94
4.3.1	Strategické východisko při tvorbě kompetenčního modelu . . . . .	96
4.3.2	Funkční kompetenční model . . . . .	97
4.3.3	Tvorba kompetenčního modelu . . . . .	99
4.4	Maticе kompetencí . . . . .	103
4.5	Strategická mapa . . . . .	104
<b>5.</b>	<b>Systematické a plánované firemní vzdělávání . . . . .</b>	<b>108</b>
5.1	Koncepce firemního vzdělávání . . . . .	109
5.2	Systém firemního vzdělávání . . . . .	109
5.3	Plán vzdělávání . . . . .	112
5.3.1	Systémový přístup k plánovanému vzdělávání . . . . .	114
5.4	Projektování firemních vzdělávacích aktivit . . . . .	115
<b>6.</b>	<b>Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb . . . . .</b>	<b>118</b>
6.1	Vzdělávací potřeby . . . . .	119
6.1.1	Zdroje vzdělávacích potřeb . . . . .	119
6.1.2	Druhy vzdělávacích potřeb . . . . .	120
6.2	Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb . . . . .	120
6.2.1	Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb . . . . .	121
6.3	Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb . . . . .	122
6.3.1	Metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb . . . . .	123
6.3.2	Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb . . . . .	128
6.3.3	Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb, model deficitu . . . . .	130
<b>7.</b>	<b>Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb . . . . .</b>	<b>134</b>
7.1	Cíle vzdělávací akce . . . . .	135
7.1.1	Formulace cíle vzdělávací akce . . . . .	136
7.1.2	Struktura cílů vzdělávací akce . . . . .	137
7.1.3	Výhody stanovení cíle . . . . .	141
7.1.4	Potíže při stanovování cílů . . . . .	142
7.1.5	Rizika při nesprávně stanoveném cíli . . . . .	143
7.2	Obsah vzdělávací akce . . . . .	144
7.2.1	Stanovení profilu účastníka . . . . .	145
7.2.2	Stanovení profilu absolventa . . . . .	145
7.2.3	Proces didaktické transformace . . . . .	145

<b>8. Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání</b> . . . . .	<b>149</b>
8.1 Formy vzdělávání . . . . .	149
8.1.1 Kritéria pro volbu forem vzdělávání . . . . .	150
8.2 Metody vzdělávání . . . . .	150
8.2.1 Kritéria pro volbu metod vzdělávání . . . . .	151
8.2.2 Klasifikace metod vzdělávání . . . . .	152
8.3 Speciální didaktické postupy . . . . .	159
8.3.1 Mentální bariéry kreativního myšlení . . . . .	160
8.4 Prostředky firemního vzdělávání . . . . .	162
8.4.1 Vizualizace prostřednictvím didaktických pomůcek a prostředků didaktické techniky . . . . .	163
8.4.2 Písemné/tištěné studijní materiály . . . . .	165
8.4.3 Studijní materiály nabízené prostřednictvím jiného média . . . . .	166
<b>9. Realizace firemního vzdělávání</b> . . . . .	<b>167</b>
9.1 Organizace a logistika firemního vzdělávání . . . . .	168
9.1.1 Časový a místní plán . . . . .	169
9.1.2 Algoritmus organizačního zabezpečení . . . . .	172
9.1.3 Ganttův diagram, CPM diagram . . . . .	173
9.2 Kalkulace vzdělávací akce . . . . .	175
9.2.1 Druhy nákladů . . . . .	176
9.2.2 Stanovení výše nákladů a systém snižování nákladů . . . . .	178
9.2.3 Konečné vyúčtování vzdělávací akce . . . . .	180
<b>10. Evaluace firemního vzdělávání</b> . . . . .	<b>181</b>
10.1 Oblasti evaluace . . . . .	182
10.2 Přístupy k evaluaci . . . . .	183
10.3 Etapy evaluace . . . . .	184
10.4 Bariéry evaluace . . . . .	185
10.5 Druhy/úrovně evaluace . . . . .	185
10.5.1 Reakce . . . . .	186
10.5.2 Učení . . . . .	187
10.5.3 Chování . . . . .	187
10.5.4 Výsledky . . . . .	188
10.6 Měření úrovně kompetencí . . . . .	189
10.6.1 Behaviorální přístup . . . . .	190
10.6.2 Analogové metody . . . . .	190
10.6.3 Analytické metody . . . . .	190
10.6.4 Speciální metody . . . . .	191
10.7 Principy hodnocení . . . . .	192
<b>Závěr</b> . . . . .	<b>194</b>
<b>Literatura</b> . . . . .	<b>195</b>
<b>Rejstřík</b> . . . . .	<b>203</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- AC – Assessment centrum
- AIVD – Asociace institucí vzdělávání dospělých
- ATP – Analýza tréninkových potřeb
- BSC – Balanced Scorecard
- CBI – Competency based interview
- CPM – Critical Path Method
- CSF – Klíčové faktory úspěchu
- ČR – Česká republika
- EU – Evropská unie
- FV – Firemní vzdělávání
- HR – Human Relations (lidské zdroje)
- LMS – Learning Management System
- MbC – Řízení podle kompetencí
- MBO – Management by Objectives (Řízení podle cílů)
- MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí
- PVA – Projektování vzdělávací akce
- ROI – Return on Investment (návrtnost investic)
- ŘLZ – Řízení lidských zdrojů
- ŘPV – Řízení pracovního výkonu



# ÚVOD

Hlavním záměrem knížky, kterou právě držíte v rukou, je podat komplexnější pohled na oblast firemního vzdělávání, respektive poskytnout strategický a kompetenční úhel pohledu na vzdělávání pracovníků v organizaci a na systém firemního vzdělávání. Na firemní vzdělávání je zde nahlíženo jako na hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě, a tedy jako na jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy, její celkové strategie a konkurenceschopnosti.

Text je strukturován deduktivně a jeho podstatou je nahlížení na firemní vzdělávání z perspektivy vnějšího i vnitřního prostředí firmy, z perspektivy její strategie, vize a dalších souvisejících komponent.

K firemnímu vzdělávání není možné přistupovat tak, jako by se nacházelo ve vakuu – tj. bez ohledu na ostatní procesy ve firmě a bez ohledu na charakteristiku vnějšího prostředí. Jinými slovy: je jisté možné začít stavět dům tak, že začneme nejdříve výběrem nábytku či stavbou jednoho konkrétního pokoje. Mnohem efektivnější a pro trvalost a využitelnost stavby vhodnější je však začít od základů, využít znalosti projektování stavby, vědět a rozhodnout, z čeho budou postaveny obvodové zdi a jak budou vypadat, jak bude konstruována střecha, jak vypadají inženýrské sítě v dané lokalitě, kde končí ohraničení pozemku, na kterém dům stojí, a co je kolem něj. Jen tak se z firemního vzdělávání může stát jedna z nejdůležitějších místností v domě, nikoliv malý zastrčený „pokoj pro služku“, o němž ostatní členové domácnosti ani nevědí, kde jej najít, a mnohdy ani to, že v domě vůbec je.

V souladu s tím je text rozdělen do deseti hlavních kapitol. S jistým zjednodušením můžeme říci, že první tři (terminologický kontext, prostředí firemního vzdělávání a strategický přístup k firemnímu vzdělávání) pro nás představují právě onu infrastrukturu, vybudování základů domu, ohraničení pozemku atd. Čtvrtá kapitola věnovaná kompetenčnímu přístupu představuje hlavní stavební nástroj – tím jsou pro nás v kontextu firemního vzdělávání především kompetence. Tyto první čtyři kapitoly vyúsťují do formulace základní podoby strategické mapy. V kapitolách 5–10 se již přesouváme z exteriéru domu do jeho interiéru a zaměřujeme se v podstatě na realizaci strategie vzdělávání či implementaci strategické mapy a strategického přístupu ke vzdělávání pracovníků. Text vyúsťuje v rozpracování dílčích kroků systému a projektu vzdělávací akce realizované v kontextu firemního vzdělávání (analýza potřeb, interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb, formulace cíle vzdělávací akce, tvorba obsahu, forem a metod vzdělávací akce až po nástroje vhodné pro organizační zajištění a následně evaluaci dané vzdělávací akce). Nástroje evaluace nás poté vrací zpět na začátek kruhu, protože jsou částečně využitelné i při monitorování a vyhodnocování zvolené strategie vzdělávání. Graficky je struktura textu znázorněna také na obr. 1.2 v první kapitole.

Při tvorbě textu zaměřeného na oblast firemního vzdělávání je dle mého soudu velice obtížné najít optimální poměr teorie a praxe. Text tak vychází z dostupných zdrojů a odborné literatury, je však na některých místech doplňován i příklady z praxe. Pro zájemce o podrobnější informace o tématech, na které zde není dostatek prostoru, je průběžně v textu a poté na jeho konci uveden seznam dalších zdrojů. Pro lepší orientaci v textu je každá hlavní kapitola uvozena přehledem základních otázek, na které je možné v dané

kapitole nalézt odpověď. Průběžně jsou do textu vkládány komentáře k obrázkům či k dílčím částem textu.

Budu velmi ráda, když vám tato knížka umožní podívat se na vzdělávání pracovníků ve firmě z perspektivy strategického a kompetenčního přístupu a když vám usnadní orientaci v prostředí a v množství zdrojů, které můžete využít pro přípravu, realizaci či vyhodnocení firemního vzdělávání. Budete-li mít během jejího čtení pocit, že je v praxi možné postupovat i jinak, budete mít zcela nepochybně pravdu. Realizace firemního vzdělávání vždy podléhá konkrétní situaci v konkrétním firemním prostředí a cílem této publikace není podat univerzální a vždy platný návod. Cílem je poskytnout spíše úhel pohledu umožňující alespoň částečně eliminaci situace na obrázku níže:



**„Perkins pracuje za dva lidi, bohužel oba jsou nekompetentní.“**

([www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com))

# 1. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ – TERMINOLOGICKÝ KONTEXT

**V této kapitole se dozvíte:**

- Jak můžeme vymezit firemní vzdělávání.
- Co je hlavním principem strategického přístupu k firemnímu vzdělávání.
- Které oblasti spadají do firemního vzdělávání.
- Co patří mezi hlavní úkoly firemního vzdělávání.
- Jak je firemní vzdělávání provázáno s ostatními personálními činnostmi.

Co je to firemní vzdělávání? V úvodu tohoto textu si můžeme uvést pár zjednodušených definic:

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců<sup>1</sup> ve firmě.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.
- Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.
- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.

Jistě bychom našli řadu dalších vymezení. Je možné říci, že všechna tato tvrzení jsou správná (pomineme-li neoddiskutovatelnou správnost první definice kruhem). Nejširším a současně nejjednodušším vymezením firemního vzdělávání je však dle mého soudu toto:

**! Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.**

Do této jednoduché formulace by se totiž dala shrnout celá podstata firemního vzdělávání a nemuseli bychom už popisovat další strany papíru. „Prosté, milý Watsone,“ řekl by Sherlock Holmes. **Jak ale zjistíme, „co je“, jak zjistíme, „co je žádoucí“, a jak a za pomoci čeho dosáhneme zmenšení, či dokonce odstranění rozdílů mezi těmito dvěma stavy?** Právě na hledání odpovědí na tyto otázky je mimo jiné zaměřen následující text.

<sup>1</sup> V textu budou pro snadnější orientaci a provázanost s další odbornou literaturou používány synonymní termíny „pracovník“ a „zaměstnanec“ (i přes např. výhradní užívání termínu „zaměstnanec“ v zákoníku práce). Termín firma bude používán synonymně s termíny podnik, organizace, instituce, event. společnost. Analogicky s tím budou užívány synonymně termíny „podnikové vzdělávání“ a „firemní vzdělávání“.

Ještě než se však do hledání odpovědí na tyto otázky pustíme, je třeba si vymezit některé základní termíny. Budeme tak činit i průběžně v textu z důvodu lepší srozumitelnosti a sjednocení pojmů, se kterými zde pracujeme a které jsou v různých zdrojích vnímány občas v odlišném významu.

## 1.1 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků

Podtitul tohoto textu zní „Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků“. Co je to ale strategie? Obecná definice říká, že je to „...řízení určité činnosti k dosažení základních cílů; obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů“ (kol. autorů, 1999, s. 295), nebo také „...základní způsob vedení, či řízení činnosti vedoucí k dosažení základních cílů; obecný způsob, postup, jímž určitá osoba řeší problémy“ (kol. autorů, 1998, s. 713). Slovo **strategie** je odvozeno od řeckého názvu pro vojenské umění – *strategia*. Do anglické slovní zásoby se dostalo v roce 1688 jako *strategie*. Již ve vojenské terminologii se odlišuje od *taktiky*, což znamená bezprostřední opatření tvář v tvář nepříтели. Strategie představuje něco, co se dělá „mimo dohled nepřítele“ (Crainer, 2000, s. 94).

Cílem tvorby a implementace (uplatnění) strategie (a tedy i strategie vzdělávání, na kterou se zaměřuje tento text především) je snížit riziko možné chyby a přivést firmu do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, případně je vyvolávat, či je využívat ve svůj prospěch. Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit reálné dlouhodobé cíle, kterých v určeném čase dosáhne (Košťan – Šuleř, 2002, s. 1).



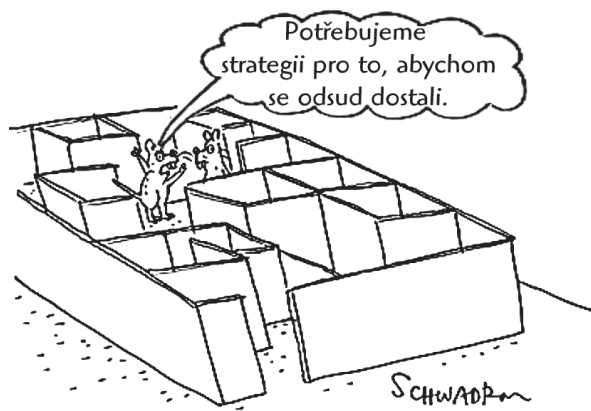
(www.CartoonStock.com)

### 1.1.1 Význam strategie

Proč je vůbec třeba se zabývat strategií? Existuje několik důvodů, které vedou k plánování, tvorbě a implementaci strategie. Mezi ty hlavní patří (Charvát, 2006, s. 17):

- Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí vedou ke snaze o dosažení nějaké výhody (například konkurenční výhody na trhu).
- Strategie je do značné míry přizpůsobením se určitému prostředí či změnám v prostředí, eventuálně snahou o předvídání změn.
- Uplatnění strategie může vést k mobilizaci lidských (ale i dalších) zdrojů v organizaci.
- Strategie nám dává odpověď nejen na otázku, „čeho“ chceme dosáhnout (to jsou spíše dlouhodobé cíle), ale také „jak“ toho chceme dosáhnout.

Teprve od strategie můžeme odvinout definici většiny firemních procesů a z toho pak následně definovat i potřebné zdroje a způsob, jak budou zajištěny (Plamínek – Fišer, 2005, s. 80). Můžeme si rovněž připomenout metaforu z úvodu tohoto textu, ke které se budeme průběžně vracet: zcela jistě můžeme začít stavět dům tak, že začneme nejdříve výběrem nábytku či stavbou jednoho konkrétního pokoje. Mnohem efektivnější a pro trvalost a využitelnost stavby vhodnější je však začít od základů, využít znalosti projektování stavby, vědět a rozhodnout, z čeho budou postaveny a jak budou vypadat obvodové zdi, jak bude konstruována střecha, jak vypadají inženýrské sítě v dané lokalitě, kde končí ohraničení pozemku, na kterém dům stojí, a co je kolem něj. Jen tak se z firemního vzdělávání může stát jedna z nejdůležitějších místností v domě, nikoliv malý zastrčený „pokoje pro služku“, o němž ostatní členové domácnosti ani nevědí, kde jej najít, a mnohdy ani to, že v domě vůbec je.

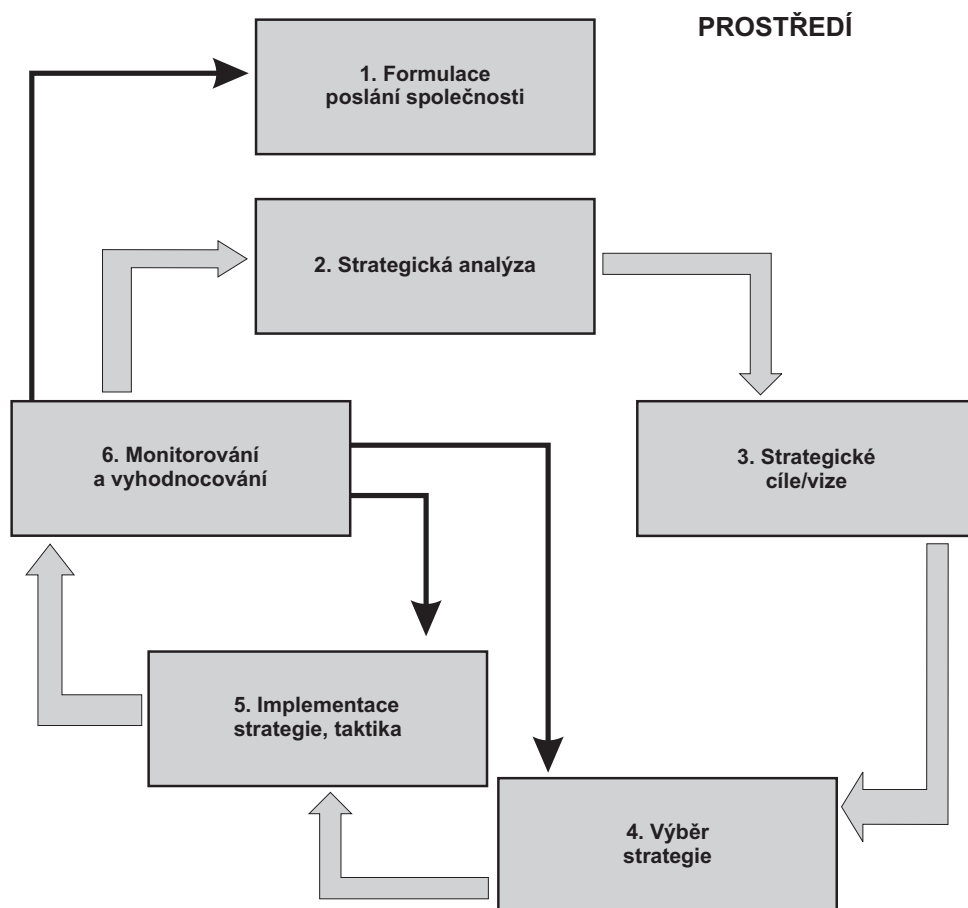


(www.CartoonStock.com)

## 1.1.2 Strategický plánovací model

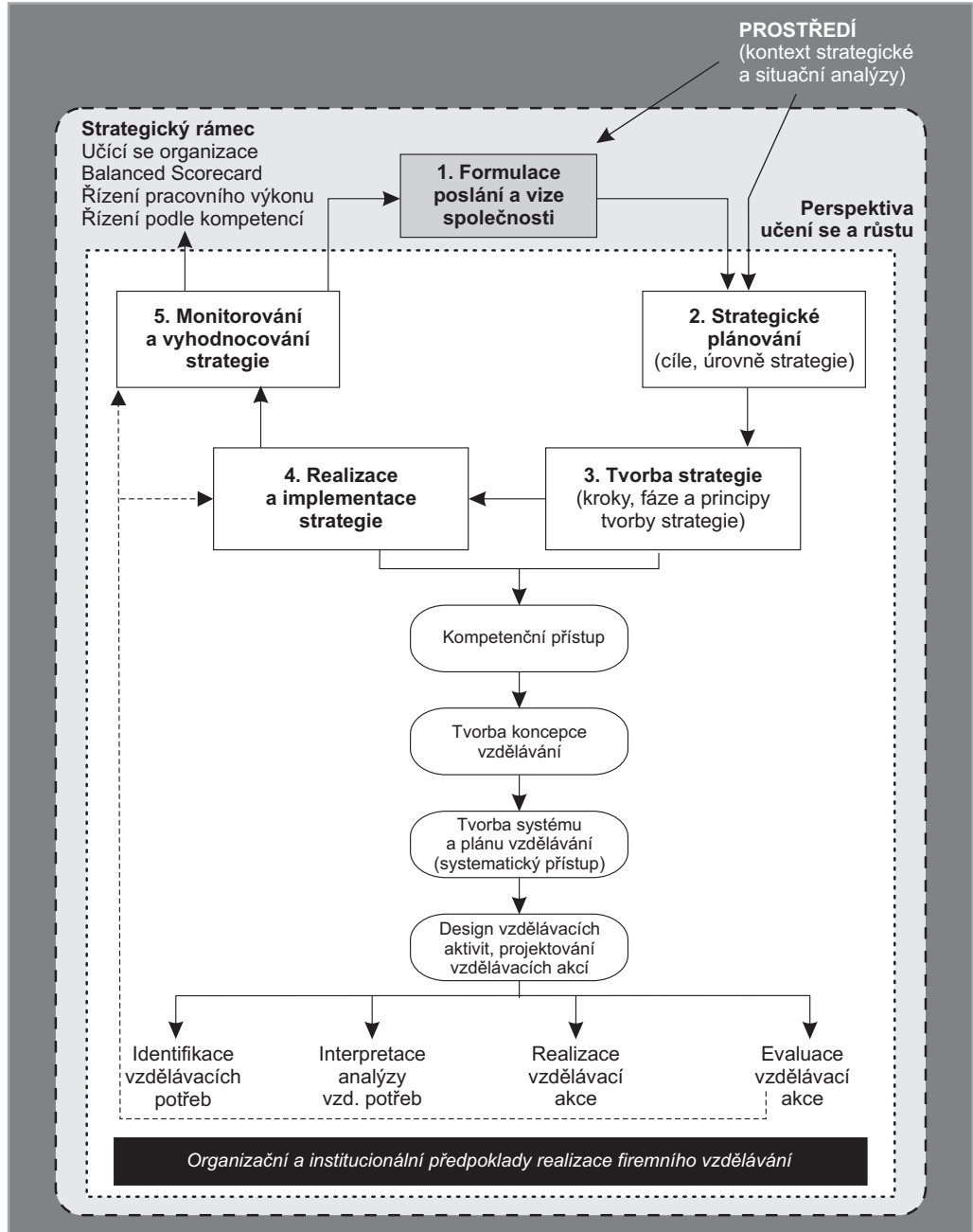
Tvorba a implementace strategie musí být nepřetržitým cyklem. Ten začíná formulováním poslání organizace a pokračuje analýzou vnějšího prostředí organizace. Tato analýza umožňuje pochopit vnější prostředí, identifikovat příležitosti a hrozby. V rámci vnitřního prostředí se pak zaměřuje na silné a slabé stránky organizace (podobnost se SWOT analýzou tady není čistě náhodná – k tomu se ještě v textu dostaneme). Dalším krokem je pak stanovení reálné konkrétnější strategické vize a konečných strategických cílů pro organizaci. Následuje volba vhodné strategie, respektive tvorba strategie vyúsťující ve stanovení krátkodobějších cílů, k volbě taktiky, k implementaci strategie dle jednotlivých kroků. Zde se v podstatě dostáváme zčásti již na operativní úroveň. Celý proces je rovněž nutné průběžně hodnotit a monitorovat směrem ke všem dílčím krokům plánovacího strategického modelu.

Schematicky si můžeme strategický plánovací model představit následovně (Košťan – Šuleř, 2002, s. 19).



**Obř. 1.1** Základní strategický plánovací model

Tento obecný strategický plánovací model si pro své potřeby poněkud poupravíme a naznačíme si pomocí něj v podstatě i strukturu celého textu, a tedy i podstatu strategického přístupu k firemnímu vzdělávání.



**Obr. 1.2** Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

V následujících částech si postupně projdeme všechny kroky obsažené v tomto schématu a ve strategickém plánovacím modelu. Protože je ale tento text zaměřený na oblast firemního vzdělávání, respektive strategického přístupu k němu, nebudeme se věnovat všem krokům stejně podrobně. Některé představují základní strategické analýzy využívané například v managementu obecně, což přesahuje rámec tohoto textu. Ohnisko našeho zájmu je naznačeno v rámečku nazvaném „Perspektiva učení se a růstu“ – co tato perspektiva znamená, si vysvětlíme později. Pro zvědavé jen konstatuji, že jde o jednu z perspektiv metodiky Balanced Scorecard, které se budeme věnovat v dalších kapitolách. V tuto chvíli můžeme zůstat v rámci naší metafory se stavbou domu u toho, že tato perspektiva pro nás představuje obvodové zdi našeho domu. Jeden z rámečků zde představuje těžiště **strategického rámce** pro tvorbu strategie vzdělávání a rozvoje. Tento strategický rámec a celý strategický plánovací model může fungovat až v okamžiku, kdy se na organizaci díváme z perspektivy učící se organizace, která mimo jiné uplatňuje metodiku řízení podle kompetencí (Management by Competencies – ve zkratce MbC), metodiku řízení pracovního výkonu (ŘPV) a metodiku Balanced Scorecard (BSC). Co z těchto metodik a proč je významné právě při vytváření a implementaci strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, si postupně vysvětlíme.

## 1.2 Firemní vzdělávání, profesní vzdělávání, další profesní vzdělávání

**Firemní neboli také podnikové vzdělávání** je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi **kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní** (Palán, 2002, s. 86). V podstatě se tím dostáváme zpět k naší úvodní definici firemního vzdělávání. Na mnoha místech tohoto textu se právě k tomuto bodu budeme vracet.

Kvalifikací subjektivní je zde myšlen soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti. Kvalifikací objektivní je zde pak myšlena kvalifikovanost práce, tzn. požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.

Pojem **profesní vzdělávání** zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.

Pojem **další profesní vzdělávání** je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, tzn. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací (Palán, 1997, s. 86).



### 1.2.1 Oblasti firemního vzdělávání

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti (Koubek, 1995, s. 208):

- a) Oblast vzdělání – sem spadají především základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém.
- b) Oblast kvalifikace – tzn. odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci.
- c) Oblast rozvoje – tzn. další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci.

#### Komentář

Je však třeba na tomto místě říci, že v praxi je někdy do značné míry obtížné odlišit mezi rozvojem, vzděláním a kvalifikací. Vrátime se k tomu při volbě strategie vzdělávání a při rozhodování o tom, které pracovníky zařadíme do které vzdělávací aktivity realizované firmou. Rozlišování termínu „vzdělání“ a „rozvoj“ vyplývá spíše ze zcela praktických a pochopitelných potřeb personalistů a z některých ustanovení v rámci zákoníku práce, kde je rozlišováno získávání, zvyšování, prohlubování a udržování kvalifikace, než z nějakého teoretického zázemí. Psychologové by pravděpodobně neslyšeli úplně rádi, že jsme schopni realizovat například „pouze“ vzdělávání, a to tak, aniž dochází k „rozvoji“ osobnosti. Ale to je jen terminologická poznámka na okraj.

Praktický příklad tohoto terminologického rozlišení v praxi můžeme najít například u firmy HBV Bank (Slabá, 2006):

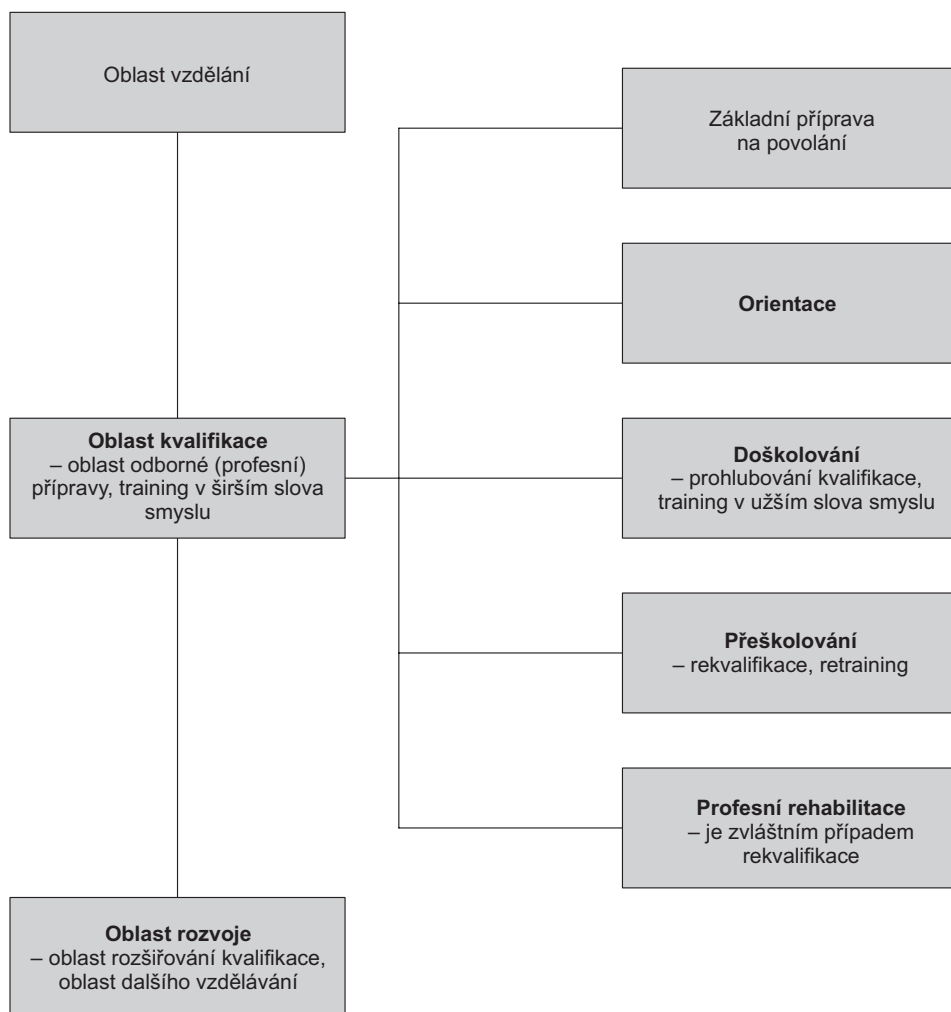
**Vzdělávání** (= trénink) – tzn. že trénujeme zaměstnance, aby získali kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice.

**Rozvoj** – rozvíjíme zaměstnance s vysokým potenciálem proto, abychom podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti.

Které z výše uvedených oblastí tedy spadají do systému firemního vzdělávání? V následujícím schématu naleznete odpověď na předchozí otázku a také utřídění informací týkajících se oblastí firemního vzdělávání.

#### Firemní neboli podnikové vzdělávání tedy zahrnuje:

- a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);
- b) prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- c) rekvalifikaci (přeškolování) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;
- d) profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;
- e) zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).



**Obr. 1.3** Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 1995, s. 209)

#### Komentář

**Tučně** jsou psané vzdělávací aktivity, které bývají součástí firemního vzdělávání.

## 1.2.2 Úkoly firemního vzdělávání

Hlavní úkoly firemního vzdělávání se již zčásti odkrývají v předchozím textu. Můžeme v tuto chvíli konstatovat, že mezi klíčové úkoly firemního vzdělávání patří **zajišťování podélné a příčné flexibility** (Koubek, 1995, s. 206).