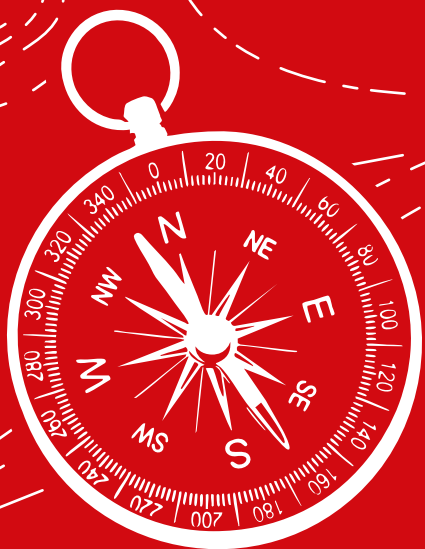




ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ OČIMA ODBORŮ: PRAKTICKÝ MANUÁL



Spolufinancováno
Evropskou unií

PhDr. Tomáš Langer, MBA

ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ OČIMA ODBORŮ: PRAKTICKÝ MANUÁL

Vydavatel:

Českomoravská konfederace odborových svazů
www.cmkos.cz

Odpovědný redaktor: Mgr. Lukáš Němec

Grafická úprava a sazba: Leoš Gangur

Jazyková úprava: Filip Matoušek

1. vydání

Tento manuál vznikl v rámci projektu ESF „Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst“, Registrační číslo CZ.03.01.03/00/22_001/0000084, který je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost plus a státního rozpočtu ČR.

© Českomoravská konfederace odborových svazů, 2025

Obsah

1. Mám to vůbec číst?	1
2. Jak to na mne mluví? Já tomu nerozumím!	4
3. Proč jsme dosud nespolupracovali a jak to změnit?	10
3.1. Jak na to?	13
3.2. Na přípravě záleží!	16
3.3. Jdeme na to!	19
3.4. A jsme z jednání zpátky...	23
4. Co dělá L&D a jak mu můžeme pomoci	24
4.1. Právní úprava L&D	25
4.2. Činnosti L&D	30
4.3. Analýza rozvojových a vzdělávacích potřeb	38
4.4. Rozhovor o vzdělávacích potřebách	45
4.5. Plány rozvoje a vzdělávání	50
4.6. Kompetenční modely	56
4.7. Hodnocení efektivity rozvoje a vzdělávání	60
5. Check-listy místo závěru	62

1. Mám to vůbec číst?

Tato příručka je vytvořena jako praktický návod pro odboráře, kteří chtějí zahájit a vést dialog s oddělením vzdělávání a rozvoje (Learning & Development, L&D) ve své organizaci. Toto či podobné oddělení jistě najdete ve středních a větších organizacích, v menších bývá obvykle vzdělávání a rozvoj v kompetenci oddělení personálního (Human Resources, HR). Manuál vás krok za krokem provede přípravou, zahájením a vedením spolupráce, která může vést ke zkvalitnění rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Rozvoj zaměstnanců je klíčový jak pro zajištění konkurenceschopnosti organizace (mít správné lidi ve správný čas na správném místě), tak i pro jejich osobní růst. Již odzvonilo době, kdy bylo na zaměstnance pohlíženo jen jako na „zdroj“, který je třeba využít či vytěžit. Zaměstnanec je vnímán především jako člověk, který má několik životních drah: nejen tu profesní, ale i studijní či soukromou, zahrnující role jako je rodič, potomek, partner, kamarád, ale též pacient, klient a podobně.

Přestože L&D oddělení bývá tradičně vnímáno jako „doména zaměstnavatele“, odbory mohou hrát důležitou roli ve vytváření strategií pro rozvoj zaměstnanců. Tato spolupráce přináší několik klíčových přínosů:

PRO ZAMĚSTNANCE:

- Zlepšení pracovních podmínek prostřednictvím lepší kvalifikace.
- Zvýšení šancí na kariérní růst.
- Vyšší spokojenost a motivace.

PRO ZAMĚSTNAVATELE:

- Vyšší produktivita a efektivita práce zaměstnanců.
- Nižší fluktuace díky vyšší spokojenosti v práci.
- Splnění právních požadavků na vzdělávání zaměstnanců.

PRO ODBORY:

- Posílení jejich pozice jako partnera v organizaci.
- Lepší pochopení potřeb členů a zaměstnanců.
- Získání uznání od zaměstnanců i vedení organizace.

Je důležité si uvědomit, že odbory nejsou pouze „zástupci zaměstnanců“ v tom tradičním slova smyslu (vyjednávání o mzdách či problematika BOZP), ale mohou a měly by se stát aktivními partnery v oblasti rozvoje a vzdělávání. Jsou totiž velmi blízko konkrétním zaměstnancům se všemi jejich problémy a obavami, které řeší, otázkami, o nichž přemýšlejí. Pro odbory jsou konkrétními lidmi „z masa a kostí“ spíše než pouhými „osobními čísly“ toho či onoho zaměstnance. Mezi odborovým zástupcem a zaměstnancem je více osobní vztah a přístup než u jiných kolegů. Odborář tak může vědět mnohem více informací (a do hloubky), než je schopen zjistit jakýkoliv L&D specialista nebo třeba plošný zaměstnanecký průzkum.

Klíčové je však začít dialog správným způsobem, připravit se na něj a ukázat L&D oddělení, že jako odboráři máte co nabídnout.

2. Jak to na mne mluví?
Já tomu nerozumím!

Než se vrhneme do spousty tipů a nápadů, je dobré si „sladit“ slovník, abychom si všichni navzájem rozuměli. Do běžného jazyka se v posledních desetiletích dostala řada nových slov a výrazů, většinou z angličtiny. Některé mohou působit pouze „módně“, pro jiné však neexistuje český ekvivalent. I když nemusíte mluvit jako „ejčáři z ofisu“, nové výrazy jsou již dávno součástí naší řeči, proto je dobré jim přinejmenším rozumět.

Doporučuji Vám si jednotlivé výrazy jen projít a přečíst si ty, které Vám nejsou zcela jasné. Můžete se k nim ostatně kdykoliv vrátit.

HR (HUMAN RESOURCES)

Oddělení lidských zdrojů ve firmě, které se stará o nábor (recruitment), výběr, hodnocení (assessment), odměňování (compensation & benefits) nebo péči o zaměstnance (care), tedy i jeho rozvoj a vzdělávání.

L&D (LEARNING AND DEVELOPMENT)

Buď samostatný nebo HR podřízený útvar zaměřený na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. L&D vytváří vzdělávací strategie, analyzuje vzdělávací potřeby, organizuje či externě zajišťuje školení a komplexně odpovídá za profesní růst zaměstnanců. Lidé na L&D se pak nazývají **L&D manažer nebo L&D specialista**, v mnoha organizacích je najdete spíše jako **specialisty vzdělávání, specialisty rozvoje** či pěkně anglicky **Learning Specialist, Training Specialist nebo Development Specialist**. Názvů a jejich kombinací ale může být mnohem více.

ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

Dva pojmy, které se někdy užívají synonymně, jindy je mezi nimi rozdíl.

Rozvoj je obecnějším pojmem, jde o proces zlepšování zaměstnance, a to nejen v profesní, ale též osobní oblasti.

Rozvíjet se lze třeba samostudiem, sdílením a čerpáním zkušeností od ostatních, vlastním výkonem práce a jejím konzultováním s kolegy. Užívají se metody jako mentoring, koučink, konzultování, stínování a další.

Vzdělávání je více řízené a strukturované, založené na učení se znalostem, dovednostem či novým postojům, obvykle v prezenčních či online kurzech (školeních, seminářích...), ale také na webinářích, workshopech apod. Je jedním ze způsobů rozvoje.

FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Kromě **prezenčního** (onsite, nesprávně offline) existují také formy jako **online** vzdělávání (**synchronní**, tedy s „živým lektorem“, např. v aplikaci MS Teams, Zoom či Meet, nebo asynchronní známá pod názvem e-learning či e-kurz.

Kombinaci prezenčního a online vzdělávání nazýváme kombinovaným vzděláváním (**blended learning**), zatímco **hybridní vzdělávání** (hybrid learning) je něco jiného – při něm je část účastníků přítomna prezenčně, zatímco druhá část je připojena online ve stejném čase.

KOMPETENCE

Soubor znalostí, dovedností a postojů (a někdy i zkušeností), které umožňují zaměstnanci vykonávat práci na požadované úrovni.

Užívá se také pojem **přenositelné kompetence (nebo soft skills)**, tedy takové, které jsou univerzální a nejsou spjaté s konkrétní pozicí (třeba schopnost efektivně komunikovat, pracovat v týmu, řešit problémy; mohou sem ale patřit i jazykové či počítačové kompetence). Oproti tomu **nepřenositelné či specifické kompetence (hard skills)** jsou specifické pro danou pracovní činnost.

Kompetenční profil je pak sestava jednotlivých kompetencí, které jsou nezbytné pro efektivní výkon konkrétní pracovní pozice. Slouží jako nástroj pro řízení a rozvoj lidí, pomáhá při náboru, hodnocení a odměňování zaměstnanců, plánování kariéry i tvorbě vzdělávacích plánů. Principem je nastavení očekávané úrovně kompetencí v dané pozici a porovnání se skutečným stavem. Např. u obchodního zástupce očekáváme prodejní dovednosti na nejvyšší úrovni (třeba 8/8), ale změřili jsme jen 5/8. L&D tým tedy získává prostor pro zlepšení a hledá vhodné cesty posunu z úrovně 5 na 8.

UPSKILLING

Proces, při kterém zaměstnanci získávají nové kompetence, které jsou pokročilejší, než jaké aktuálně mají, a odpovídají potřebám jejich současné práce. Jde o nezbytnost, aby si zaměstnanci zachovali kvalifikaci, která v poslední době zastarává častěji.

RESKILLING

Získávání takových kompetencí, které umožní zaměstnancům vykonávat jiné pracovní pozice, než které zastávají v současnosti. Důvodem změny pozice může být povýšení nebo přearování na jinou práci, zdravotní důvody, změny ve výrobě nebo třeba vlastní vůle zaměstnance.

Reskilling je klíčovou výzvou dekády

Podle Světového ekonomického fóra (World Economic Forum) bude do roku 2030 více než polovina zaměstnanců potřebovat nové dovednosti, aby zůstali relevantní na trhu práce. Reskilling označuje WEF za klíčovou výzvu dekády.

LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS)

Software používaný k organizaci, řízení a sledování online

vzdělávání. LMS umožňuje organizacím nabízet e-kurzy, sledovat pokrok vzdělávaných a vyhodnocovat výsledky. Příkladem může být třeba LMS MOODLE známý na mnoha vysokých školách.

V posledních letech jsou LMS zvolna vytlačovány tzv. **LXP (Learning Experience Platform)**, což jsou také systémy řídící online vzdělávání, ale poskytují vyšší míru interakce známé třeba ze sociálních sítí (doporučování dalšího obsahu, možnost komentářů, „lajků“ apod.). Příkladem jsou např. platformy Fuse či Thrive.

ONBOARDING

Proces začlenění nových zaměstnanců do organizace, včetně rozvoje a vzdělávání i seznámení s firemní kulturou a procesy. Někdy probíhá ještě před nástupem zaměstnance, tomu říkáme **pre-onboarding**. Naopak některé organizace pomáhají lidem, kteří z nich odcházejí, pak se jedná o **offboarding**. Konkrétní proces vzdělávacích a poradenských aktivit pro odcházející zaměstnance je **outplacement** a může být řešen interně nebo externě najatou agenturou.

EMPLOYEE ENGAGEMENT

Zapojení a motivace zaměstnanců do jejich práce a činnosti organizace. Přístup vychází z toho, že vyšší angažovanost vede k lepší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců, proto mu řada organizací věnuje zvýšenou pozornost.

ROI (RETURN ON INVESTMENT)

Míra návratnosti investice, často používaná k hodnocení efektivity vzdělávacích programů. ROI určuje, jaký přínos měl vzdělávací program (kolik zaměstnanec ušetřil nákladů na..., o kolik více vyrobil..., o kolik méně výrobků pokazil... apod.) v porovnání s jeho náklady (cena kurzu, doprava a strava, mzda/plat zaměstnance na školení).

Alternativní metrikou je **ROE (Return on Expectations)**, která měří, zda rozvojové a vzdělávací programy naplnily očekávání všech zainteresovaných stran – zaměstnanců, manažerů, vedení organizace. Pomáhá zjistit, zda přinesly to, co si od nich lidé slibovali, ovšem nejen finančně: „Dostali jsme, co jsme čekali?“

ASSESSMENT

Hodnocení znalostí, dovedností a někdy i postojů zaměstnanců, které pomáhá identifikovat silné stránky a oblasti pro zlepšení. Obvykle je realizován jako **180stupňová zpětná vazba** (nástroj, kdy se na hodnocení ptáme nejen manažera¹, ale třeba i kolegů hodnoceného zaměstnance), komplexnější je pak **360stupňová zpětná vazba**, která se na hodnocení ptá i podřízených či klientů hodnoceného zaměstnance.

Mezi další nástroje patří **Assessment Centra (AC)**; zpravidla při náboru náročnějších, klíčových či manažerských pozic) nebo **Development Centra (DC)**.

Existuje také řada diagnostických či psychodiagnostických nástrojů, v L&D se nejčastěji užívají:

Gallup CliftonStrengths (dříve StrengthsFinder) zaměřený na identifikaci silných stránek jednotlivců (tzv. talentů).

Hogan Assessment je diagnostikou osobnostních charakteristik relevantních pro pracovní výkon, zahrnuje tři základní části: každodenní chování, rizika chování pod tlakem a hodnoty a motivace.

1 V tomto textu označuji jako **manažera** přímého nadřízeného zaměstnance, o jehož rozvoji a vzdělávání hovoříme. V běžném životě může jít o vedoucího oddělení, mistra výroby, teamleadera apod.

3. Proč jsme dosud nespolupracovali a jak to změnit?

Pokud jste si přečetli celou předchozí kapitolu, pravděpodobně jste na nějaký čas upadli do deprese: Nikdy si s nimi nemůžu rozumět! Nebojte, můžete. Uvedené výrazy nemusíte umět nazpaměť, jde o to, abyste jim porozuměli. Každý obor má svá specifika, terminologii, zkratky. Vzpomenete si na nějakou, které rozumíte jen vy, odboráři? ☺

Než však za kolegy z L&D vyrazíte, zkuste se zamyslet nad tím, proč spolupráce dosud příliš nefunguje, je napjatá, velmi formální nebo dokonce žádná. Pokud jste dosud s L&D nespolupracovali, důvodů může být několik:

- **Odbory nejsou respektovaným partnerem pro organizaci či L&D:** bude potřeba vybudovat prostředí důvěry a respektu. Osobně, přátelsky, otevřeně. Používejte formální i neformální cesty. Stavte na tom, že nabíízíte silnou vizi a cestu spolupráce a rozvoje.
- **Chybějící právní nebo organizační rámec:** neexistuje žádný interní postup či směrnice, které by spolupráci mezi odbory a L&D podporovaly, nebo v organizaci chybí procesy, které by zahrnovaly odbory do vzdělávání. Je na čase iniciovat změnu – nikdo jiný to za Vás neudělá!
- **Obě strany si vzájemně nerozumí:** může jít jak o výše uvedené odlišné priority (shoda není na hodnotách), tak i o užívaný slovník. Společným setkáváním se tyto hrany mohou začít obrušovat.
- **Odlišné priority a cíle:** ačkoliv všem jde o fungování organizace i jejích lidí, pohled každé strany je odlišný. Zatímco L&D se primárně soustředí na naplňování strategických cílů, odbory se zaměřují na ochranu práv a podmínek zaměstnanců. A to může někdy skřípat, přesto najít společnou řeč nemusí být nemožné. Vzpomeňte na benefity spolupráce zmíněné v první kapitole!

- **Nedostatek povědomí o možnostech spolupráce:** zkrátka se to nikdy nedělalo a nikoho dosud ani nenapadlo, že by spolupráce mohla být užitečná pro obě strany a fungovat. Začnete ji proto Vy!
- **Neochota ke spolupráci:** jde vlastně o důsledek mnoha předchozích bodů. Neochota může být na úrovni celé organizace, jednotlivých týmů, L&D či přímo odborů. Buď jde o některý z případů popsaných výše, nebo si třeba jen každý střeží své „místo na slunci“ a nechce do toho nechat vstupovat někoho dalšího. Bez týmové spolupráce a ochoty tu a tam něco upravit či v něčem ustoupit to zkrátka nejde.

? Seznam samozřejmě není vyčerpávající, proto jej klidně doplňte vlastními důvody, proč to nefunguje právě ve Vaší organizaci a zkuste vymyslet, jak to změnit:

3.1. Jak na to?

V zásadě můžete zvolit dva přístupy nebo jejich kombinaci. Formální cesta povede přes žádosti manažerovi, nejvyššímu managementu, přímo L&D útvaru. Bude to sice v pořádku, ale možná se vše zpozdí nebo proběhne stejným způsobem – čistě formálně. Nebo zvolíte cestu neformální, jak ji popisují níže. Ať tak či tak, jděte do toho! Pokud se věc podaří, můžete nastavit základy a později je doplnit o další možnosti a cesty.

FORMÁLNÍ CESTY:

- **Zavedení oficiálních komunikačních kanálů:** pravidelné schůzky zástupců L&D a odborů (zpočátku třeba jednou za čtvrt až půl roku), zvolení oficiálního kontaktního pracovníka pro řešení tématu rozvoje a vzdělávání s odbory, prostor v rámci firemního/ podnikového časopisu, nástěnek nebo intranetu pro zaměstnance určený spolupráci L&D s odbory.
- **Zahrnutí odborů do plánování:** odbory jako oficiální připomínkové místo pro řešení vzdělávací strategie, změn v L&D oblasti, nastavení systémových procesů apod. Odbory také mohou přicházet s vlastními tématy rozvoje a vzdělávání v rámci své kompetence. Odbory jako jeden z členů týmu pro vyhodnocování dotazníku analýzy rozvojových a vzdělávacích potřeb.
- **Zapracování spolupráce do interních směrnic a předpisů:** akcentování role odborů tam, kde má smysl, a přidanou hodnotu pro obě strany, např. podíl na tvorbě rozvojové a vzdělávací strategie nebo rozpočtu.
- **Financování vzdělávacích aktivit:** společný fond odborů a zaměstnavatele (a případných dalších

partnerů) určený pro vzdělávání týkající se specifických témat (např. budoucnost práce či dekarbonizace) nebo cílových skupin (např. rozvoj osamělých rodičů, zaměstnanců po úrazu).

- **Memorandum o spolupráci:** buď jako vrchol ustavené spolupráce nebo naopak jako první krok k jejímu nastavení.
- **Začlenění vzdělávání a rozvoje jako jednoho z témat do kolektivního vyjednávání:** definovat společně vzdělávací cíle pro zvolené období, transparentně definovat rozpočet na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vč. specifických skupin a nástrojů pro jejich podporu.

NEFORMÁLNÍ CESTY:

- **Budování důvěry:** výše jsme uvedli několik důvodů, proč odbory nejsou partnerem L&D, a podstatná část se týkala právě tématu důvěry. Tu je třeba budovat, ačkoliv to půjde pomalu a dlouho. Nebudte naštvaní, že to nejde hned. Budte vždy v komunikaci upřímní, otevření a vstřícní, když to bude jen trochu možné. Informujte L&D o svých záměrech, návrzích a akcích, které by vaše partnery mohly zajímat. Budte osobnější, ale vždy na profesionální úrovni.
- **Neformální komunikace:** co tu a tam prohodit pár slov s kolegy v kuchyňce? Co jít na společnou akci ke vzdělávání (třeba konferenci nebo kurz)? Co požádat o radu týkající se rozvoje a vzdělávání?
- **Společné akce:** zkuste třeba pozvat kolegy z L&D na neformální snídani či oběd, setkání odborářů s programem blízkým vzdělávání, případně teambuilding s cílem vzájemného poznání a pochopení.

Poněkud více formální může být třeba facilitovaný workshop s cílem se seznámit, poznat vzájemně své role v organizaci, hledat sdílené hodnoty a pochopit společné zájmy a cíle (výborně to funguje u „sladování“ týmů v nových projektech a toto vaše úsilí významným projektem bezesporu je). Společnou aktivitou může být také vzájemná účast na akcích druhého partnera s pozorovací, nikoliv aktivní rolí.

- **Sdílení úspěchů:** zkuste třeba po dokončení úspěšného společného vzdělávacího programu sepsat případovou studii a sdílet ji na intranetu nebo během společného setkání.

Nemusím asi zdůrazňovat, že za optimální považuji kombinaci obou přístupů a nalezení ideálního mixu jednotlivých aktivit, která vyhovuje všem zainteresovaným.

3.2. Na přípravě záleží!

Vybavení motivací a spoustou nových slov vyrazíte za svým novým parťákem – L&D specialistou nebo rovnou L&D manažerem! Ale počkat, jste opravdu připraveni? Myslím, že to chce ještě trochu času, a tak vás tato kapitola provede procesem přípravy na toto důležité jednání.

Ze všeho nejdříve si připravte několik podkladů:

- **Kdo je Váš komunikační partner:** zjistěte si informace o svém partnerovi, které jsou relevantní – jak se přesně jmenuje jeho pozice, za co v ní má odpovědnost, která témata jej zajímají, jaké měl/a úspěchy apod. Pokud jsou veřejné některé informace nepracovního charakteru (třeba že hraje volejbal nebo miluje japonskou kuchyni), mohou se pro navázání vztahu hodit.
- **Informace o organizaci:** že je to snad samozřejmé, když pro ni pracujete? Neškodí si zopakovat stručnou historii organizace, klíčové klienty, získaná ocenění v soutěžích, ale i výsledky interních analýz, strategii, misi organizace, její hodnoty a vize pro následující období. Tato data potřebujete nejen pro schůzku, ale především pro svou vlastní práci!
- **Informace o sobě:** opět se asi podivujete, cože je to za jasnou věc. Zvládnete říct hned teď pár vět, které charakterizují Vaši pozici v organizaci, aby druhá strana nejen pochopila, kdo jste, ale abyste ji i zaujali? Pokud ne, zkuste si malé cvičení na konci této kapitoly.
- **Informace o odborech:** ne jejich dlouhou historii, která může trochu nudit, ale připravte si konkrétní argumenty, proč jsou odbory důležité. Zkuste najít několik

konkrétních cílů, kterých jste dosáhli, konkrétních týmů či osob, kterým jste pomohli. A pokud takové nemáte, hledejte příklady odjinud – v tuzemsku nebo zahraničí. Pravdivé, uvěřitelné a aplikovatelné pro organizaci. Připravte si také podrobnosti o kolektivní smlouvě nebo třeba seznam priorit odborů v oblasti rozvoje a vzdělávání.

Jako pomůcka Vám může dobře posloužit publikace ČMKOS „Návrh Koncepce dalšího vzdělávání z pohledu sociálních partnerů v České republice“. Stáhnout si ji můžete [zde](#), případně přes QR kód.



- **Cíle, kterých chcete dosáhnout:** asi to zní příliš náročně, a také nemyslíme cíle pro celou firmu. Myslíme Vaš osobní cíl, s nímž do komunikace vstupujete. I nezávazný „pokec“ k něčemu směřuje, třeba k poznání obou stran, nastavení pravidelné komunikace a spolupráce, pochopení svých rolí v organizaci a míst, kde si můžeme navzájem pomoci. Cíle si pro sebe sepište a vezměte si tento podklad s sebou.

Příprava jistě zabere dost času, ale jak víme ze sportu – dobrá příprava je pro úspěch rozhodující!

Jste připraveni vyrazit na jednání? Pak sebou jistě máte následující:

- **Svou přípravu:** může být přímo v bloku nebo samostatně. Obsahuje jméno Vašeho partnera (abyste jej mohli tu a tam správně oslovit), případně další důležitá jména ve firmě, dále Vaše představení (spíše jako

opora, rozhodně je nečtětel!) a třeba cíle, které z jednání očekáváte.

- **Svou vizitku, pokud užíváte, a třeba malý dárek:** brožura o Vašich odborech či drobný reklamní předmět jistě potěší. Doporučuji spíše něco pracovního než lahev vína (pozor na předpisy!). Nic drahého či velkého, abyste druhou stranu nezahanbili, když pro Vás nic mít nebude.
- **Telefon v tichém režimu,** aby Vás při jednání nerušil. Ten nechejte v kapse/kabelce, není vhodné jej pokládat na stůl.
- **Blok s propiskou,** abyste si mohli dělat poznámky (dnes je možné vzít i notebook či tablet, ale zjistilo se, že pro lepší komunikaci jsou spíše překážkou). Nepište si vše, jen klíčové informace: body, témata, čísla, která jsou důležitá. Máte pocit, že si to zapamatujete? Pak jste génius! Většina z nás zapomíná rychleji, než si sama myslí.

3.3. Jdeme na to!

Na místo vyrazte s předstihem, ale na dveře kanceláře klepejte, pokud možno, přesně. Dochvilnost je základem dobré spolupráce. Po úvodních formalitách (podání ruky, představení jménem) zpravidla následuje nabídka drobného občerstvení (kávy, čaje): nestyďte se a z nabídky si něco vyberte, alespoň vodu.

Nastal čas na zahájení – na tahu jste Vy, protože jste schůzku iniciovali. Stručně se proto představte a připojte k tomu důvody, proč jste schůzku vyvolali. Rozhodně nebudte negativní či lítostiví a vyhněte se větám jako *„Váš předchůdce na odbory kašlal...“*, *„Nikdo tady nikdy neměl odbory rád...“* a podobně. Naopak to zkuste pozitivně: *„Jsem tu nový, teprve pár měsíců, a říkal jsem si, že by bylo skvělé se seznámit. Vzdělávání je v dnešní době zcela zásadní a myslím, že bychom v této oblasti mohli pomoci.“*

Elevator pitch:

Elevator pitch je krátká, výstižná prezentace, která má za úkol během 30–60 sekund jasně představit sebe nebo nějakou myšlenku či návrh. Můžete jej využít k efektivnímu zahájení schůzky s L&D specialistou a upoutání jeho pozornosti.

Příklad:

„Dobrý den, děkuji za váš čas. Jsem rád, že máme příležitost si popovídat o vzdělávání zaměstnanců. Odbory se dlouhodobě snaží zlepšovat pracovní podmínky a podporovat rozvoj lidí, a věříme, že ve spolupráci s vaším týmem můžeme ještě lépe sladit potřeby zaměstnanců s cíli naší firmy. Máme od členů zpětnou vazbu o jejich zájmu rozvíjet technické i měkké dovednosti, a rádi bychom probrali, jak spojit síly a na těchto tématech spolupracovat. Mohu vám navrhnout několik konkrétních příležitostí, kde by spolupráce mohla přinést rychlé výsledky.“

Samozřejmě berte tento návrh jen jako příklad, jak to může vypadat. Pokud Vám vyhovuje jiný přístup, který funguje, je to v pořádku. Zůstaňte především autentičtí, tedy si raději na nic nehrajte a své nedokonalosti převeďte ve výhody: „Víte co, já jsem celý život dělal rukama, takže mi tolik to povídání nejde, ale za cílem pomoci lidem se více rozvíjet a být v práci šťastnější si stojím.“ nebo pokud je Vaše nervozita vidět: „Přiznám se, že na naše setkání jsem se připravovala a těšila dlouho, tak snad vše zvládnou.“ Můžete tak ukázat svou lidskou stránku a rozhovor posunout do více neformální až přátelské roviny.

Požádejte o představení svého komunikačního partnera a nechte jej vyprávět. Do jeho řeči vstupujte jen minimálně, ale rozhodně nebudte jako socha! Občasné pokývnutí, úsměv nebo citoslovce jako „hmm“, „to je zajímavé“, „to jsem netušil/a“ dávají protistraně najevo, že řečníkovi nasloucháte (říká se tomu právě **aktivní naslouchání**).

Pokud jste se nedohodli dříve, zeptejte se, **kolik času na setkání máte** a čas pak hlídejte. Nekoukejte ale neustále na hodinky, působí to tak, že spěcháte a nemáte o partnera zájem.

Jakmile máte představování za sebou, je čas **pro „rozehřátí“ Vaší komunikace** (warm-up). Pomalu směřujte k cílům, ale neptejte se tak, aby to vypadalo jako připravený sled otázek nebo dokonce výsledch. Vždy volte otázky nekonfliktní a formulujte je přátelsky a zvědavě. Zde několik příkladů:

- „Slyšel/a jsem, že váš tým nedávno dokončil úspěšný projekt zaměřený na rozvoj manažerů – to muselo být náročné, jaké jste měli ohlasy?“
- „Moc mě zaujala vaše prezentace na poslední firemní akci. Ukázalo to, jak důležité je vzdělávání v naší organizaci. Můžete mi říct více o...?“
- „Zdá se, že se ve firmě hodně zaměříme na téma leadershipu. Jak na to manažeri reagují?“
- „Vaše oddělení nedávno spustilo nový e-learningový systém,

že? Jaké na to máte první ohlasy?”

- *„Myslím, že zaměstnanci hodně oceňují možnost jazykových kurzů, je skvělé, že se je podařilo zorganizovat.“*
- *„Přemýšlel/a jsem, jak se vlastně plánují vzdělávací aktivity pro různé úrovně zaměstnanců. Jaké jsou u nás hlavní priority?”*
- *„Oceňuji, že jste dokázali najít prostředky na školení bezpečnosti práce, která byla potřeba. Myslím, že to hodně pomohlo.“*

Otázky směřující ke spolupráci s odbory:

- *„Vnímáte odbory jako potenciálního partnera při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců? Jak konkrétně bychom mohli přispět?”*
- *„Vidíte v současné strategii rozvoje a vzdělávání prostor, kde by odbory mohly sehrát roli? Například při zjišťování potřeb zaměstnanců?”*
- *„Naší výhodou je to, že jsme se zaměstnanci v denním kontaktu. Napadá vás oblast, kde bychom mohli pomoci?”*
- *„Existují nějaké oblasti, kde byste uvítali lepší zapojení zaměstnanců do rozvojových a vzdělávacích aktivit? Jak bychom mohli pomoci je motivovat?”*
- *„Jsou v plánu nějaké nové vzdělávací iniciativy, kde by mohly odbory pomoci s komunikací nebo organizací?”*
- *„Stalo se někdy, že by byly odbory tím, kdo něco blokuje?”*

Otázky by měly být startem pro konverzaci, neměli byste je klást za sebou, ale reagovat na předchozí odpovědi. Jinak to bude připomínat spíše vyplňování dotazníku nebo dokonce výsledch. A to nikdo nechceme.

Navazte se proto svými otázkami, kterými budeme směřovat k cílům, s nimiž jste přišli. Pokud ale cítíte, že to není vhodné, nebudte urputní a raději obětujte cíle příjemné konverzaci na jiná témata. Klíčové je nejdříve budovat vztah, k cílům se můžete vrátit jindy.

V průběhu konverzace si dělejte tu a tam poznámky, ale oční kontakt udržujte většinu času s partnerem. Důležité věci či přímo své sliby si v poznámkách podtrhněte, abyste je měli na očích. V rámci konverzace také zjistěte vůli ke spolupráci, třeba otázkou: *„Myslím, že podobná setkání bychom mohli tu a tam zorganizovat. Už toto první mě inspirovalo k...“* Co myslíte, není jednou za půl roku příliš často?”

Jakmile vyprší čas, zrekapitulujte dohody a úkoly (máte je podtržené v poznámkách!), vyjádřete radost ze setkání a poděkujte za čas Vašeho partnera. S úsměvem se rozlučte.

3.4. A jsme z jednání zpátky...

Uff, byla to dřina? Věřím, že ne a že se vše podařilo! Pokud ne, rovnou si napište, co byste příště udělali jinak a lépe. Proveďte si **sebehodnocení** vlastního výkonu, buďte na sebe přísní, ale spravedliví. Pochvalte se, jistě bude za co!

Zcela zásadní je zrekapitulovat si všechny klíčové body jednání a **dohody**, k nimž došlo. Co jste slíbili Vy? Napište si to a rovnou ke každému úkolu rozepište plán, jak na něj. Něco můžete splnit hned (poslat L&D návrhy na další termíny schůzek), něco chvíli potrvá (zjistit, zda jsou mezi odboráři tzv. ambasadoři vzdělávání) a bude třeba postupovat krok po kroku. Své sliby vždy dodržte a pokud z jakéhokoliv důvodu nemůžete, dejte o tom včas vědět s návrhem náhradního řešení.

4. Co dělá L&D a jak mu můžeme pomoci

4.1. Právní úprava L&D

Máme-li si rozumět, je dobré vědět, kterými předpisy se L&D řídí, jen tak dokážeme pochopit jeho možnosti, ale i limity, které neovlivní. Jednotný zákon, který by se zabýval rozvojem a vzděláváním dospělých, u nás dosud neexistuje; na rozdíl od kolegů na Slovensku, kteří komplexní zákon přijali v roce 2024. Ten dokonce obsahuje klíčovou roli tzv. Aliance sektorových rad, jejímž členem jsou i odbory. A ty mají dokonce na starost hned dvě sektorové rady, z toho jednu pro oblast vzdělávání.

Nicméně neexistence jednotného zákona neznamena, že bychom v organizacích vzdělávali v právním vakuu, naopak existuje řada předpisů, které je nutné znát a respektovat.

Zákon 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, je jediným zákonem, který má vzdělávání dospělých (resp. další vzdělávání, což je v zásadě synonymum) přímo ve svém názvu. Upravuje ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, konkrétně v podobě tzv. Národní soustavy kvalifikací (NSK). Zákon tak díky NSK umožnil získat kvalifikace různého typu a stupně i mimo formální vzdělávací systém (tedy nejen ve škole).

A to je důležité právě pro odbory, které mají blízký kontakt i s nízko kvalifikovanými zaměstnanci. Pokud totiž již jedinec má potřebné kompetence (bez ohledu na to, zda je získal ve škole, vlastní praxí, studiem literatury, účastí na kurzech či jakkoliv jinak), zákon mu umožňuje nechat si takovéto kompetence ověřit a v případě, že splňují předem daný standard, pak i vydat osvědčení o profesní kvalifikaci – a za určitých okolností dokonce získat i stupeň vzdělání (např. výuční list, maturitní zkoušku). V některých případech umožňují vybrané profesní kvalifikace dokonce prokázat odbornou způsobilost požadovanou živnostenským zákonem pro založení řemeslné živnosti!

Zákon detailně stanoví pravidla pro jednotlivé zkoušky z profesních kvalifikací, zejména lhůty, počty zkoušejících osob, délku zkoušky, typ zkoušky (ústní, písemná, praktická či jejich kombinace), typ prostor a materiální vybavení prostor, kde se zkouška koná. Stanoví samozřejmě též požadavky na autorizovanou osobu (ten, kdo zkouší), její vzdělání, praxi a další náležitosti zkoušky. Podrobné informace naleznete na webu www.narodnikvalifikace.cz.

Národní soustava kvalifikací (NSK)

Aktuálně databáze NSK obsahuje téměř 1 500 profesních kvalifikací, od zemědělských oborů, gastronomie, až po obory odpovídající spíše vysokoškolské úrovni vzdělání. Tam patří i profesní kvalifikace související s L&D nejvíce:

- Lektor/lektorka dalšího vzdělávání;
- Manažer/manažerka dalšího vzdělávání;
- Specialista/specialistka vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- Kariérový poradce / kariérová poradkyně pro vzdělávací a profesní dráhu.

Pro představu třeba taková zkouška lektorů se koná před dvěma zkoušejícími, trvá 4–5 hodin a zahrnuje jak praktickou, tak i ústní část.

Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, upravuje odborný rozvoj zaměstnanců, což je téma, které bude pro spolupráci odborů a L&D zásadní. Zákoník práce v zásadě upravuje jen následující typy vzdělávání:

- zaškolení a zaučení;
- odbornou praxi absolventů škol;
- prohlubování kvalifikace;
- zvyšování kvalifikace.

Podle zákona je zaměstnavatel povinen **zaškolit nebo zaučit** toho zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání (nebo mění druh práce/pracoviště) bez kvalifikace. Zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Podobně absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol (do 2 let po úspěšném absolvování) je zaměstnavatel povinen zabezpečit přiměřenou **odbornou praxi** k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce; odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce, a naopak zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast např. na kurzu, což se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Náklady je v tomto případě povinen hradit zaměstnavatel.

Typickým příkladem prohlubování kvalifikace je kurz, na který zaměstnavatel vyšle mzdovou účetní, aby znala a aplikovala novinky v daňových předpisech. Nebo workshop pro bezpečáka zaměřený na aktuální trendy v přístupu k požární ochraně a poskytování ochranných pracovních pomůcek.

Prohlubování kvalifikace se právně vzato považuje za výkon práce, mělo by se odehrávat primárně v rámci běžné pracovní doby a pokud by zaměstnavatel nařídil zaměstnanci účast na kurzu po ní nebo o víkend, bude to považováno za přesčasovou práci. Musí-li zaměstnanec v souvislosti s prohlubováním někam cestovat, vzniká mu právo na náhradu cestovních výdajů.

Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření, např. studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Pro rozlišení od prohlubování mějte na paměti, že výstupem zvyšování kvalifikace je osvědčení/certifikát, který má formální povahu, například osvědčení podle zákona či jiného právního předpisu (osvědčení o rekvalifikaci, svářečský průkaz, profesní kvalifikace podle Národní soustavy kvalifikací) nebo také výuční list, maturitní vysvědčení či vysokoškolský diplom.

Zvýšení kvalifikace je dále podrobně upraveno zákoníkem práce a zahrnuje i řadu úlev pro zaměstnance (pracovní volna na výuku, zkoušky apod.), ale také možnost zaměstnavatele sledovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance. Pro tyto účely se uzavírá tzv. kvalifikační dohoda.

O zvyšování kvalifikace jde tehdy, když zaměstnanec, který dosáhl středoškolského vzdělání, studuje na vysoké škole bakalářský studijní program. Nebo i když zaměstnanec na základě vzdělávání získá oprávnění k řízení vysokozdvizného vozíku či svářečský průkaz.

Podrobnosti nejen ke zvýšení kvalifikace jsou dostupné na webu <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast10>.

V rámci ČMKOS pak působí i právní oddělení, které můžete se svými dotazy (nejen) k zákoníku práce kontaktovat. Vše doporučí, abyste se v důležitých právních úpravách opravdu vyznali, protože Váš partner z L&D bude mít paragrafy jistě dobře nastudovány.

Zákon 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, upravuje především rekvalifikace a poradenské programy jako nástroje aktivní politiky zaměstnanosti. Zákon stanoví, komu a za jakých podmínek lze rekvalifikaci poskytnout. Zákon se dále věnuje

náležitostem, které musí splnit rekvalifikační zařízení poskytující rekvalifikaci.

Zákon 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace, který upravuje postup při uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti vyžadované pro výkon regulované činnosti na území České republiky, pokud byla odborná kvalifikace získána nebo tato činnost byla vykonávána mimo ČR. Zákon ustanovuje tzv. **Databázi regulovaných povolání a činností.**

Těmi se rozumí takové povolání nebo činnost, pro jejichž výkon jsou právními předpisy členského státu EU předepsány určité požadavky, bez jejichž splnění nemůže osoba toto povolání či činnost vykonávat (např. stupeň a obor vzdělání, praxe, bezúhonnost, zdravotní způsobilost). Určení, která povolání a činnosti budou regulované v jednotlivých členských státech, je v působnosti těchto států. V důsledku toho každý členský stát reguluje jiný počet povolání a činností, má jiný rozsah této regulace a u každého povolání a činnosti se požadavky liší.

Oborové zákony a normy:

Existuje obrovské množství předpisů různého typu (zákony, nařízení vlády apod.), které se věnují specifickým tématům, a jednou z jejich součástí je i vymezení rozvoje a vzdělávání v dané oblasti. Obecně jde o obory navázané na stát (vzdělávání úředníků, armáda, policie, hasiči apod.) nebo ty, kde je vysoké riziko nebezpečí, například jde o technické obory (stavebnictví, výroba, likvidace odpadů apod.) či zdravotnictví.

Bohužel neexistuje jednotné místo, které by komplexně pokrývalo požadavky na kvalifikaci zaměstnanců různých typů pracovních pozic či zaměstnavatelů. Proto je třeba být v kontaktu s právníkem ve své organizaci, ten bude o nezbytných předpisech jistě vědět nejvíc. Navíc se vyzná i v interních předpisech dané organizace – i tam může být řada regulí, kterými se L&D řídí.

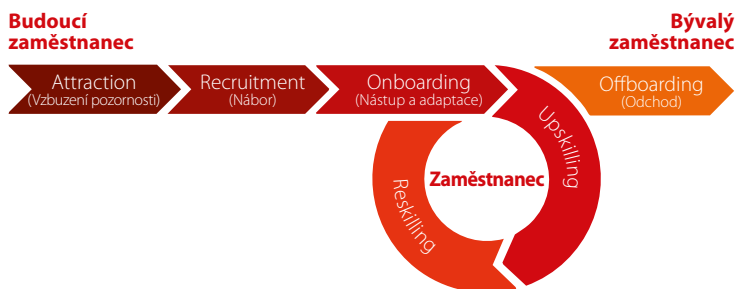
4.2. Činnosti L&D

Co vše vlastně to L&D dělá? Opravdu jen objednává kurzy, když jsou potřeba? Pokud si nejste jistí, co vše do oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců patří (a úvodní definice Vám nestačila), pak se pokusím představit širší toho, co vše do této oblasti práce s lidmi v organizaci patří.

Nezapomeňte však, že jsou organizace menší, kde L&D roli zastává jeden zaměstnanec HR útvaru, a to ještě kumulovaně s dalšími činnostmi – ale i velké, kde je L&D tým mnohočlenný. Pochopení funkcí a činností Vám pomůže také v přípravě na jednání s L&D – vzájemným pochopením svých „pozic“ můžete mnoho získat!

Pro vymezení role L&D v organizaci považuji za vhodné využít pohled životního cyklu zaměstnance a na jeho jednotlivých součástech vysvětlit zásadní roli L&D.

Životní cyklus zaměstnance



ATTRACTION

Ve fázi, kdy je potřeba zaujmout potenciálního zaměstnance na otevřeném trhu práce, je možné využít následující možnosti L&D:

- Employer branding (vytváření, udržování a propagace atraktivního obrazu organizace jako zaměstnavatele) prostřednictvím nabídky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Rozvoj a vzdělávání jako konkurenční výhoda na trhu.
- Rozvoj a vzdělávání jako součást marketingových kampaní, vč. příběhů zaměstnanců.

Vzdělání jako skvělá cesta oslovení a udržení kvalitních lidí

„Důvody pro investice do vzdělávání jsou zřejmé. Jsme odpovědný zaměstnavatel a společně s naším sociálním partnerem Odbory KOVO se snažíme o využití potenciálu každého člověka. Navíc když se podíváme na demografická data, chceme při tak nízké míře nezaměstnanosti na pracovním trhu udržet i seniorní pracovníky. Vzdělání je skvělá cesta, jak oslovit a udržet kvalitní lidi,“ říká Jan Kotík, který se ve společnosti Škoda Auto věnuje vzdělávacím projektům a vyučuje diversity management na Škoda Auto Vysoké škole.

„Ve Škoda Auto investujeme do rozvoje našich lidí a rozvíjíme jejich potřebné dovednosti. Je to takto společensky odpovědné a zároveň výhodnější pro obě strany,“ dodal Jan Kotík.



Zdroj: *Alma Career 2024*

RECRUITMENT

Pokud má potenciální zaměstnanec zájem o práci v dané organizaci, vstupuje do některé z forem výběru. I zde má své

místo L&D:

- Definování požadavků na kompetence, vč. způsobů jejich měření při výběru kandidátů.
- Tvorba nástrojů hodnocení potenciálu kandidátů, např. testové úlohy, zadání praktických úkolů, nastavení Assessment Center či Development Center (AC/DC).
- Definování variantních kariérních cest pro kandidáty.
- Rozvoj samotných recruiterů v oblasti recruitmentu.

PRE-ONBOARDING

Tato fáze je v současnosti velmi podceňovaná, byť se jí některé organizace již začínají věnovat (řada zaměstnanců totiž v etapě mezi výběrem a nástupem do práce ztrácí o spolupráci zájem a nastupuje u jiného zaměstnavatele).

- E-kurzy, videa, materiály s cílem motivovat zaměstnance pro práci u zaměstnavatele, s možností představit mu organizaci zábavnější formou, případně jej zvolna začít učit potřebné znalosti či dovednosti.
- Role průvodců, buddies („partáků“) či mentorů pro daného zaměstnance.
- Podpora manažerů a HR v jejich roli v rámci pre-onboardingu.

ONBOARDING, ADAPTACE

Zcela zásadní fáze, kdy je role L&D jednou z těch obvyklých v řadě organizací. L&D může zajistit následující činnosti:

- Vytvoření onboardingového programu pro daného zaměstnance, případně celé týmy či útvary.

- Vytvoření a sledování rozvojových plánů.
- Návrh možnosti zapojení prvků gamifikace, interaktivity či zážitkového učení do rozvoje zaměstnanců.
- Sledování a případné úpravy rozvoje na základě ovládnutí didaktických zásad a dalších znalostí úspěšného rozvoje a vzdělávání ze strany L&D.
- E-kurzy, videa, materiály tentokrát již s cílem získávat a/ nebo zvyšovat kompetence zaměstnance pro úspěšný a spokojený výkon jeho práce.
- Role průvodců, buddies (partáků) či mentorů pro daného zaměstnance.
- Podpora manažerů a HR v jejich roli v rámci onboardingu/ adaptace.

UPSKILLING A RESKILLING

Tato fáze životního cyklu zaměstnance je hlavní činností L&D. Rolí L&D může být v této fázi například:

- Hodnocení kompetencí zaměstnanců, vč. vytvoření či zajištění vhodných nástrojů a jejich vyhodnocení.
- Identifikace klíčových oblastí rozvoje na základě analýz existujících dokumentů, případně specializovaných analýz a měření.
- Vytvoření a sledování rozvojových a vzdělávacích plánů, vč. jejich úprav podle průběhu jejich plnění.
- Vytváření rozvojových cest pro zaměstnance, personalizace rozvoje na míru danému zaměstnanci, celému týmu či útvaru (přizpůsobení tak, aby jim

vyhovovalo a motivovalo je k učení).

- Zajištění vzdělávacích aktivit podle schváleného plánu rozvoje a jejich vyhodnocení.

OFFBOARDING

Další z velmi podceňovaných fází životního cyklu zaměstnance je etapa jeho odchodu z organizace. Bez ohledu na to, zda zaměstnanec odchází dobrovolně či nikoliv, může být péče o něj i v této fázi vizitkou dobrého zaměstnavatele, a tím i potenciálním nástrojem employer brandingu (viz výše). I zde může L&D zastávat některé zásadní role:

- Plánování nástupnictví podle kompetencí, jejich popisu a hodnocení.
- Zajištění přenosu klíčového know-how odcházejících zaměstnanců (např. tréninkem stávajících zaměstnanců, mentorskou rolí, dokumentací know-how).
- Rozhovory s odcházejícími zaměstnanci (tzv. exit interviews) jak nástroj pro zjištění řady potenciálně zajímavých důvodů odchodu, které mohou mít kořenovou příčinu i v rozvoji a vzdělávání, resp. jejich nedostatku.
- Práce s týmem odcházejícího zaměstnance, protože i celý tým nebo jeho podstatná část mohou být odchodem zaměstnance různými změnovými procesy narušeny.

L&D je tedy klíčovou součástí procesů v každé organizaci, nejen těch v HR. Jedná se o proces zajišťující, aby měli pracovníci takové znalosti, dovednosti a postoje, které umožňují efektivní výkon jejich práce.

? V kterých fázích životního cyklu vidíte možnost zapojení odborů? Přemýšlejte třeba o tom, kde můžete pomoci v motivaci zaměstnanců, kde naopak od nich můžete získat důležitá data nebo třeba jen názory užitečné pro L&D. Může být někde zástupce odborů v roli poradce nebo mentora? Pomoc stanovit potřebné znalosti či dovednosti pro špičkový výkon práce? Lze některé aktivity zakotvit do kolektivní smlouvy? Zkuste je vypsát a buďte prosím co nejkonkrétnější.

Trochu Vám pomůžu: v rámci onboardingu nováčků můžete pomoci s jejich orientací v organizaci, být k dispozici v případě nejistoty či problému; nebo v rámci offboardingu mohou odbory pomoci vytipovat zaměstnance, pro něž je pomoc při odcházení z organizace zásadní – nikdy nebyli na úřadu práce, neumí vyplnit formulář či sestavit životopis. Můžete je přesvědčit, aby si nechali pomoci.

Nový nápad se ujal: Odbory mění výrobní firmu

Tom Wilson, mezi lety 2003–2015 ředitel Unionlearn, speciální agentury britské odborové centrály Trade Union Congress pro oblast vzdělávání dospělých, popsal pro OECD ukázkou dalšího profesního vzdělávání na podnikové úrovni (Wilson 2016).

„Není nic obtížnějšího než nová myšlenka. Před mnoha lety jsem se jako odborový zástupce snažil přesvědčit manažera továrny, že mu odbory mohou pomoci zvýšit kvalifikaci jeho zaměstnanců. S podezřením se na mě podíval a zeptal se, jestli si dělám legraci. Řekl: „Odbory tady jen působí problémy, nic jiného než problémy, snažím se s nimi nemluvit. Co by mohly asi udělat, aby mi pomohly se vzděláváním?“ Krátce nato zkrachoval a továrna byla prodána.

Noví majitelé investovali do nových strojů. Továrna brzy vzkvétala. Nové stroje ale vyžadují nové dovednosti. Znovu jsme naléhali na manažery, aby ve spolupráci s odbory organizovali rekvalifikace. Zpočátku byli noví manažeři stejně nedůvěřiví. Také neviděli, jak by odbory mohly pomoci. Rozdíl byl ovšem v tom, že naslouchali. Odbory následně předložily návrh a manažeři jej přijali.

Během šesti měsíců se manažeři i zástupci odborů stali nadšenými partnery. Odbory pomáhaly zajistit poskytovatele vzdělávání a pomáhaly zajistit, aby vzdělávání bylo správně poskytováno. Pracovníci se najednou rádi zapojovali tam, kde se dříve zdráhali. Zvýšil se počet úspěšných absolventů. Snížily se náklady na jednotlivého účastníka. Odbory vyzývaly, aby každý měl šanci být vyškolen. Upskilling pak prošel celou továrnou: komunikace se zákazníky, účetní oddělení,

RLZ i management. Poprvé se mohli vzdělávání zúčastnit všichni.

Produktivita prudce vzrostla a pokleslo absentérství. Nový nápad se ujal.“

Zdroj: Návrh Koncepce dalšího vzdělávání z pohledu sociálních partnerů v České republice. Praha: ČMKOS, 2021. Dostupné [zde](#)



4.3. Analýza rozvojových a vzdělávacích potřeb

Analýza rozvojových a vzdělávacích potřeb je proces zjišťování rozdílů mezi současnými kompetencemi (tedy znalostmi, dovednostmi, či postoji) zaměstnanců a požadovanou úrovní, která je nezbytná pro efektivní výkon jejich práce. Cílem je zjistit, jaké aktivity jsou potřebné ke zlepšení výkonu zaměstnanců, a tím i cílů organizace.

Analýzy se provádějí ideálně **průběžně a neustále**: v rámci běžných i hodnotících rozhovorů manažerů se svými zaměstnanci, sledováním při výkonu práce. Cílem je zjistit, zda zaměstnanec nepotřebuje v něčem pomoci, a najít nejlepší způsob, jak tuto pomoc doručit. V řadě firem je analýza realizována jako pravidelné (např. roční) **dotazníkové šetření**, kdy je všem zaměstnancům zaslán dotazník (dnes zpravidla online) monitorující, které kompetence zaměstnancům chybí, případně jejich náměty na zlepšení či názory na určitá témata. Poslední z obvyklých **metod analýzy** je rozhovor s vybraným vzorkem zaměstnanců nad tématy vzdělávání: zpravidla jsou dány okruhy otázek, na které zaměstnanec odpovídá.

Zaměstnance však nemusíte vždy nutně kontaktovat, v organizacích již existuje množství dat, na něž se můžete zaměřit. Zjištěné potřeby zaměstnanců v oblasti rozvoje a vzdělávání mohou obsahovat například:

- popisy pracovních činností,
- výstupy zpětné vazby (např. 360, 180, AC/CD...),
- výstupy hodnotících rozhovorů manažera se zaměstnancem,

- výstupy exit interviews (viz výše),
- zpětná vazba klientů (např. na webech jako Heuréka či Atmoskop),
- výsledky zaměstnaneckých průzkumů (např. průzkumy spokojenosti).

Jakákoliv metoda však není k ničemu, pokud není správně připravena, zrealizována, a nakonec i vyhodnocena – i zde můžete L&D oddělení pomoci i Vy! Díky své blízkosti ke každodenní realitě práce máte k dispozici informace, ke kterým se L&D často nedostane.

Jako odboráři můžete zjistit například:

- Které znalosti a dovednosti zaměstnanci postrádají? Zaměstnavateli ani L&D by se nesvěřili, že jim „něco nejde“, Vám možná ano.
- S čím mají při práci potíže? Co se jim nedaří, ať je příčinou cokoliv?
- Čeho se obávají? Obavy mohou ovlivňovat jejich spokojenost i výkon.
- Jaká navrhuji řešení? Možná řadu z nich umí navrhnout sami.

Výsledkem analýzy je zpravidla následující:

- **Přehled vzdělávacích potřeb:** jsou zaznamenány klíčové oblasti, kde je třeba zaměstnance vzdělávat nebo rozvíjet, ať konkrétní zaměstnance nebo jejich skupiny. Výstupem je také rozdělení podle priorit (např. nutné, doporučené, budoucí).
- **Tvorba vzdělávacího plánu:** L&D následně tvoří

strategii rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a určuje, které oblasti vyřeší interně a na které bude třeba zajistit externí dodavatele.

- **Komunikace výsledků:** seznámit vedení firmy, L&D tým i zaměstnance s výsledky a navrženými kroky a získat je pro podporu přijatých opatření.
- **Monitorování a vyhodnocení:** po realizaci opatření sledovat, zda byly potřeby skutečně naplněny.

1 PROBLÉM A JEHO PŘÍČINY

- Přesný popis problému, který chceme řešit, jeho specifikace v měřitelné podobě.
- Zjištění pravděpodobných příčin problému (např. metodou rozhodovacího stromu nebo 5 proč / 5 Why).



2 ANALÝZA

- Mapování procesů.
- Existující dokumenty (job descriptions, KPI a jejich plnění, hodnotící a výstupní rozhovory, pochvaly, stížnosti, analýzy zmetků...).
- Rozhovory s manažery o vzdělávacích potřebách.
- Rozhovory se zaměstnanci o vzdělávacích potřebách.
- Plošné dotazníky, pozorování, simulace, testy...



3 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ PROBLÉMU

- Organizační opatření (změna pracovního postupu, změna hodnocení výkonu, zlepšení vztahů na pracovišti).
- Rozvojová opatření (zvýšení znalostí a dovedností, změna postojů).



4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

- Onsite/online vzdělávací akce (interní/externí).
- Formální studium.
- Koučování, mentorování, stínování, konzultování.
- Stáž v organizaci či mimo.
- Práce na projektu.
- Samostudium...



5 TRANSFER A DOPAD

- Plán návazných aktivit k aplikaci získaných znalostí, dovedností a zkušeností.
- Sledování reálné aplikace, pomoc s ní.
- Měření skutečných dopadů na výsledky pracovníka/týmu/organizace.

PŘÍKLAD: NOVÁ VÝROBNÍ LINKA

Firma plánuje zavést novou výrobní linku, která zrychlí výrobu a zároveň zjednoduší a ulehčí operátorům práci.

Kroky analýzy:

- 1. Cíl:** zjistit, kdo potřebuje vzdělávání pro práci s novou linkou.
- 2. Zdroje dat:** rozhovory s manažery, dotazníky pro zaměstnance, analýza pracovních pozic.
- 3. Výstupy:** zjistí se, že většina zaměstnanců má všechny potřebné dovednosti, jen část zaměstnanců nemusí zvládnout nový způsob ovládání pomocí tabletu.
- 4. Plán řešení:** navrhnu se kurzy ovládání tabletů pro vybrané skupiny zaměstnanců, pro ty, kteří nemají doma tablet k dispozici budou zakoupeny firemní (zvážit možnost využití pro soukromé účely), u každé linky bude k dispozici přehledný manuál pro ovládání tabletu a v každém tabletu bude možné spustit „tutoriál“, tedy návod na ovládání.
- 5. Odpovědnost:** L&D (kurz), finance (školení, nákup tabletů), IT (tutoriál, tištěný manuál), manažer linky (tištěný manuál), externí dodavatel (výroba tutoriálu, grafika manuálu).
- 6. Výsledek:** po realizaci kurzů se v daném období sleduje, zda vznikají problémy při práci s tablety na pracovišti a zaměstnanci je využívají efektivně.

? Najdete v některém z předchozích kroků roli odborů a možnost jejich zapojení? Trochu Vám pomůžu: zástupce odborů může být součástí rozhovorů (neformálních nebo oficiálních spolu s HR či L&D), ověřit srozumitelnost manuálu pro ovládání tabletu nebo se může podílet na vytipování těch zaměstnanců, kteří tablety nemají a třeba se to stydí přiznat.

PŘÍKLAD: SNÍŽENÍ ZMETKOVITOSTI VÝROBY

V rámci analýzy jste zjistili, že konkrétní zaměstnanec vyrábí o 20 % více zmetků, než je průměr celého týmu.

Kroky analýzy:

- 1. Cíl:** zjistit důvody vysoké zmetkovitosti konkrétního pracovníka a navrhnout řešení.
- 2. Zdroje dat:** rozhovor zaměstnance s manažerem, pozorování při práci, analýza dat o zmetkovitosti konkrétního zaměstnance.
- 3. Výstupy:** pokud souvisí příčina s kompetencemi, navrhne se způsob řešení. Pokud příčina není řešitelná rozvojem a vzděláváním (např. problém v organizaci práce, špatných nástrojích, tlaku na výkon apod.), navrhne se postup a odpovědnost mimo L&D.

- 4. Plán řešení:** manažer vysvětlí zaměstnanci ztráty způsobené zvýšeným počtem zmetků, zaměstnanec dostane mentora, který mu pomůže dosáhnout zlepšení intenzivní práci s ním, L&D zajistí vhodné interního zaškolení na výrobní lince, v nouzi přeložení na jinou práci (s potřebným zaškolením).

? A ještě jednou – najdete v některém z předchozích kroků roli odborů a možnost jejich zapojení? Věřím, že teď už to zvládnete i bez nápovědy. ☺

4.4. Rozhovor o vzdělávacích potřebách

Jednou z klíčových metod analýzy je rozhovor se zaměstnancem o jeho vzdělávacích potřebách, proto se na něj zaměříme více do hloubky. Podle mých zkušeností se málo ptáme. Hodně předjímáme, usuzujeme, domníváme se, aniž bychom si věci zjišťovali a ověřovali. Platí to jak v běžném životě, tak v tom pracovním. Obvykle je to dáno časem, kterého není nikdy dost, a tak se dopouštíme nejrůznějších zkratk a zkreslení. Pamatujte na to a pokud budete chtít něco opravdu relevantního zjistit, vyhradte si na to dostatek času.

Rozhovor o vzdělávacích potřebách může být součástí hodnoticích rozhovorů manažerů se zaměstnanci nebo je realizován samostatně. Obojí má své výhody a nevýhody, u klíčových zaměstnanců nebo v případě problémů je lepší realizovat jej samostatně a věnovat se jen rozvoji a vzdělávání daného zaměstnance.

A proč se o rozhovoru tolik rozepisují? Domnívám se totiž, že je vhodným prostorem, kde mohou odbory s L&D spolupracovat. Buď tak, že můžete být u rozhovoru přítomni (vždy se souhlasem daného zaměstnance) nebo jej můžete realizovat sami a výstupy pak tlumočit anonymně nebo se souhlasem daného zaměstnance oddělení L&D. Jako odboráři totiž máte přirozeně blízko k zaměstnancům, což umožňuje otevřenější diskusi o jejich potřebách. Odborář také může pomoci jako prostředník mezi zaměstnanci a L&D, přenášet vzájemně jejich zpětnou vazbu a návrhy. Rozhovor také umožňuje zaměřit se na konkrétní zaměstnance a jejich situaci (pracovní, ale i soukromou, která tu pracovní bezesporu ovlivňuje).

Rozhovor je na založen otázkách. Dobrý rozhovor nechává

největší prostor tomu, kdo je dotazovaný (ptejte se stručně a jasně a nechejte mluvit hlavně zaměstnance), měl by být připravený, ale nadržet se jen předem dané struktuře. Nechejte jej volně plynout, doptávejte se, zajímejte se o zkušenosti, ale i názory a návrhy zaměstnanců. Můžete tak nalézt opravdový poklad tam, kde by jej nikdo jiný ani náhodou nehledal!

Příklady otázek pro rozhovor v rámci analýzy vzdělávacích potřeb:

1. Jaké dovednosti považujete za klíčové při vykonávání svých pracovních úkolů?
2. Cítíte, že máte všechny potřebné znalosti a dovednosti pro plnění svých pracovních úkolů?
3. Které úkoly jsou pro Vás největší výzvou a proč?
4. Kdy jste se naposledy setkali s výzvou nebo problémem ve své práci, které jste nebyli schopni vyřešit nebo jste je nevyřešili ideálně?
5. Které znalosti či dovednosti Vám při řešení výzvy či problému chyběly? Jsou pro Vaši práci důležité?
6. Kde vidíte potenciál pro zlepšení svého pracovního výkonu?
7. Existují oblasti, ve kterých byste chtěli rozvíjet své dovednosti nebo znalosti?
8. Jakým způsobem vnímáte podporu v rozvoji a vzdělávání od svého zaměstnavatele?
9. Jakou podporu byste očekávali od zaměstnavatele ohledně svého profesního rozvoje?

10. Jak se cítíte ve vztahu ke stávajícím technologickým změnám ve Vašem oboru?
11. Máte konkrétní cíle ve své práci, kterých chcete dosáhnout? Jak by Vám v tom organizace mohla pomoci?
12. Vidíte nějaké budoucí změny v práci, na které by bylo dobré se připravit?
13. Jak obvykle postupujete, když narazíte na nedostatek ve svých znalostech či dovednostech?
14. Jak bychom Vás mohli lépe podpořit ve Vašem rozvoji?
15. Existují nějaké překážky, které Vám brání se vzdělávat (např. čas, forma, dostupnost nabídky)?

Samozřejmě můžete jít v rozhovoru mnohem více do hloubky, ale je potřeba být opatrný, aby se rozvojový rozhovor nestal místem útoků a obhajoby, tedy konfliktu, který nakonec k ničemu nepovede. Doporučuji nechat vedení na zkušeném kolegovi, který má alespoň základy psychologie. Příklady hlubších otázek:

1. V rámci hodnocení výkonu váš manažer zjistil, že nedodržujete... Konkrétně jde o ukazatele... Co je podle Vás příčinou?
2. Výsledkem zpětné vazby v minulém měsíci je... Proč myslíte, že to tak je?
3. Klienti jako nejčastější důvod nespokojenosti s prodejnou, kterou vedete, uvádí... Co za tím může být?
4. Co je třeba ke zlepšení?
5. Jak v tom mohu já nebo někdo jiný pomoci?

Pro přípravu a realizaci rozhovoru platí stejná doporučení, jak jsme si je uvedli v kapitole 3.2. Od precizní přípravy až po blok a propisku pro zápis odpovědí či nápadů.

Délka rozhovoru je individuální, může trvat 10 minut nebo se protáhnout až na hodinu. Doporučuji čas okolo 20–30 minut, kdy jsou motivace i soustředění obou stran maximální. Rozhovor může probíhat kdekoliv, kde je klid a bezpečné prostředí bez vyrušování.

Jakmile dokončíte sérii rozhovorů, analyzujte výsledky:

- Co se opakuje často?
- Co se týká jen některých skupin?
- Co je důležité?

Pro další práci s výsledky pracujte jen se souhrnnými daty (tedy bez konkrétních jmen, osobních čísel apod.). Zejména pokud budete výsledky někde prezentovat (vedení, L&D) či publikovat, dbejte na soukromí svých kolegů a ochranu jejich dat. Lidé odborům důvěřují, proto je důvěra to nejcenější, co máte! Jen jednou se stane, že něco nevhodného pronikne navenek a veškerá důvěra ve Vás i spolupráci s Vámi je tatam.

Motivace

Když odborář vede rozhovor se zaměstnancem o jeho potřebách, nemusí zjišťovat jen to, co by zaměstnanec chtěl nebo měl umět, ale také proč by se do rozvoje chtěl (nebo nechtěl) zapojit. Motivace je klíčová — pokud zaměstnanec nevěří, že mu vzdělávání pomůže, nebo se obává, že na něj nebude mít čas, i dobře naplánovaný kurz může skončit neúspěchem.

Podle výzkumů zaměstnance k rozvoji nejčastěji motivuje vidina profesního růstu, ale také lepší či snadnější výkon práce, lepší spolupráce s kolegy nebo příprava na budoucí změny (např. nové technologie). Naopak častou překážkou je strach ze selhání, časová náročnost, obavy z nezvládnutí nových znalostí nebo pocit, že vzdělávání nemá smysl.

Odborář může při rozhovoru pomoci zaměstnanci tyto obavy pojmenovat a společně hledat cesty, jak zájem o rozvoj posílit.

Vzdělávání totiž není jen „povinností“ nebo „nutností“, ale může zaměstnancům skutečně pomoci v jejich každodenní práci i dlouhodobém uplatnění. Při rozhovoru můžete využít následující argumenty:

- **Usnadní Vám práci:** díky novým znalostem a dovednostem budete zvládat práci rychleji, efektivněji a třeba i s menším stresem a vyšší výplatou.
- **Zvýší Vaši jistotu a sebevědomí:** budete si jistější při zvládání náročných situací a změn.
- **Pomůže udržet krok s vývojem:** umožní Vám lépe zvládnout nové technologie, postupy nebo změny ve firmě.
- **Zlepší šance na udržení pracovního místa:** zaměstnanci, kteří se rozvíjejí, jsou pro firmu cennější a hůře nahraditelní.
- **Otevírá nové příležitosti:** nové znalosti vám mohou usnadnit přechod na jinou pozici nebo získání lepšího místa uvnitř firmy.

4.5. Plány rozvoje a vzdělávání

Po analýze vzdělávacích potřeb a případném rozhovoru se zaměstnanci následuje krok, který převádí zjištěné potřeby do konkrétní podoby – obvykle tak vzniká plán rozvoje a vzdělávání. Tento plán slouží jako most mezi tím, co zaměstnanci potřebují, a tím, co jim může organizace (ve spolupráci s L&D) nabídnout.

Vaší rolí zde může být pomoc se sestavením plánu, jeho vysvětlení danému zaměstnanci, ale i pomoc se sledováním plnění schváleného plánu a případné řešení problémů. Odbory mohou také dohlédnout, aby nebyly rozvoj a vzdělávání zaměřeny pouze na „tvrdé“ cíle organizace, ale i na podporu pracovních podmínek, bezpečnosti, osobního rozvoje apod.

A také sledovat, aby všichni zaměstnanci měli spravedlivý přístup k rozvoji a vzdělávání, a upozornit na případné přehlížení některé skupiny nebo tématu připravovaných aktivit. Tam, kde je podepsána kolektivní smlouva, mohou odbory dohlížet nad jejím plněním i v oblasti podpory rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Odbory mohou pomoci motivovat zaměstnance k účasti na realizovaných aktivitách a také přinášet zpětnou vazbu od zaměstnanců.

Z mé zkušenosti jsou v zásadě tři přístupy k plánování rozvoje a vzdělávání:

- **Náhodný:** zjištění ohledně potřeb jsou sice někdy zaznamenána, ale nejsou nijak systematicky řešena. Až když nastane krizová situace, obvykle si někdo rozpomene na plán a začne jej realizovat. Zpravidla ovšem jen výběrově a bez souvislostí. Výsledky se obvykle nedostaví a cyklus se opakuje.

- **Formální:** je sice sepsán individuální plán rozvoje a vzdělávání, ale jde o „povinný“ dokument, který obvykle ani manažer ani zaměstnanec nechápu, nevidí v něm hodnotu, tedy jej ani nedodržují.
- **Strategický:** plán je sepsán, k němu jsou stanoveny postupné kroky, termíny a výstupy – a jeho plnění je kontrolováno. Součástí je i plán následných aktivit po absolvování nějakého programu rozvoje a vzdělávání.

CO JE PLÁN ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ?

Jde o praktický nástroj, který sjednocuje rozvojové a vzdělávací potřeby zaměstnanců s možnostmi a cíli organizace. Obsahuje obvykle **seznam kompetencí** (znalostí, dovedností a postojů), které je potřeba rozvíjet, **návrh konkrétních aktivit, termíny, způsob realizace a zodpovědnosti**. Plán může být jak pro jednoho zaměstnance (individuální), skupinu zaměstnanců (týmový) nebo organizaci jako celek (s tím zpravidla pracuje jen L&D).

Obvykle jej vytváří při rozhovoru manažer spolu se zaměstnancem (v případě individuálního plánu) nebo šéfem týmu či celým týmem (v případě týmového plánu). Není vhodné, aby jej sestavoval zaměstnanec sám (neví, jaké má možnosti, často ani neví, jaké má nastavené cíle) nebo mu jej naopak sestavil samotný manažer (nemáme motivaci naplňovat to, co nám vymyslel někdo druhý bez nás). Skutečně funkční plán vzniká komunikací obou klíčových stran.

Role L&D je zde jednak v přípravě uvedených osob na efektivní tvorbu a následnou realizaci plánu, jednak jako pomoc při plánování a sledování realizace plánů.

Pokud si vezmeme příklad z předchozí kapitoly, může plánování vypadat takto.

PŘÍKLAD: NOVÁ VÝROBNÍ LINKA

Firma plánuje zavést novou výrobní linku, která zrychlí výrobu a zároveň zjednoduší a ulehčí operátorům práci.

Navrhovaná řešení: kurz k ovládání tabletů pro vybrané skupiny zaměstnanců, pro ty, kteří nemají doma tablet k dispozici budou zakoupeny firemní, u každé linky bude k dispozici přehledný manuál pro ovládání tabletu a v každém tabletu bude možné spustit „tutoriál“. V tomto případě je možné zvážit zpracování plánu rozvoje a vzdělávání pro celý dotčený tým – plán může vypadat takto:

Cíl:

Každý zaměstnanec týmu ovládá novou výrobní linku pomocí tabletu bez zbytečných prodlev, správně podle popsanych procesů a zároveň se k tabletu chová šetrně.

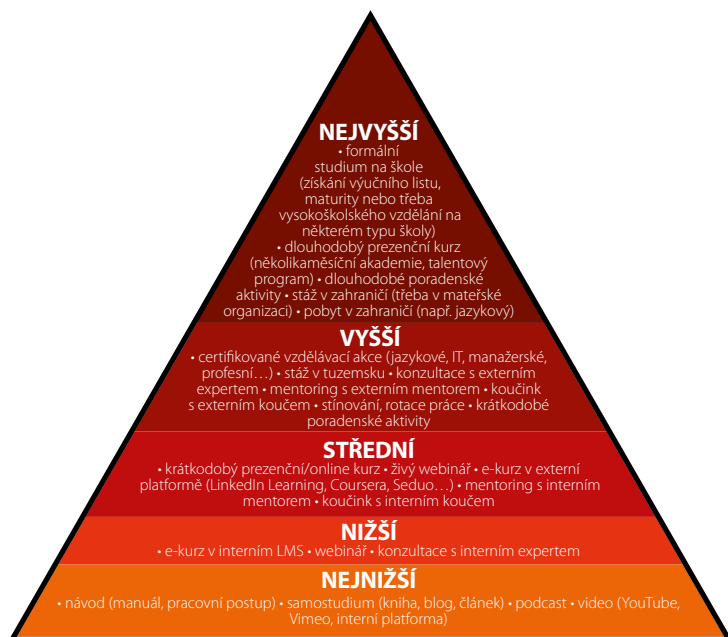
Plán rozvoje a vzdělávání týmu nové linky (20 osob) pro rok 2025:

Aktivita	Podrobnosti	Termín	Poznámky
Kurz „Práce s tabletem“	Lektor: interní Organizace: 3 běhy po 8 osobách max.	05–06 /2025	Zajistit všem firemní tablety
	Délka: 3 + 3 hodiny s 2denním odstupem Forma: prezenční, zasedačka A Výstup: osvědčení na základě úspěšného vyřešení praktické úlohy		

Zaučení na výrobní lince (v učebním režimu)	Odpovídá: manažer úseku 1, teamleaderi Délka: vždy v pondělky od 12 do 14 hod., skupiny po max. 3 osobách (celkem 8 termínů) Výstup: záznam ve výkazu	07–08 /2025	Předpokladem je existence manuálu a videotutoriálu v tabletu
Zaučení na výrobní lince (v ostrém režimu)	Odpovídá: manažer úseku 1, teamleaderi Délka: vždy na počátku směny, každý pracovník min. 2 hodiny pod dohledem manažera, následně min. 4 hodiny pod dohledem druhého pracovníka Výstup: záznam ve výkazu	09/2025	Předpokladem je funkční linka v ostrém režimu v rámci testovací fáze

JAKÉ AKTIVITY JE TEDY MOŽNÉ PLÁNOVAT?

Využívám k tomu přehlednou **pyramidu forem a nástrojů rozvoje a vzdělávání**, která zjednodušeně popisuje různé možnosti od těch nejjednodušších (rychle dostupné, nenáročné na čas a levné) po ty nejnáročnější. Výhodou je nejen zjednodušení přemýšlení o různých variantách, ale především možnost sestavení postupné cesty vzhůru k získání potřebných kompetencí hned z několika kroků.



Jakmile je plán hotový, vše vlastně teprve začíná. A pokud jsou odbory součástí procesu, pak i pro Vás!

Pokud jste součástí plánování i Vy, doporučuji dodržet následující doporučený postup:

- Vysvětlit zaměstnanci připravený plán: v organizacích jsou nezdědka plány jen směsicí nejrůznějších „školení“, jejichž souvislosti buď nejsou vůbec řešeny nebo nejsou se zaměstnanci komunikovány, a ti jim vůbec nerozumí. Vysvětlíte jim posloupnost kroků, smysl a cíle, které jimi naplňují a jak se posunují směrem k představitelným cílům.
- Dohodnout termíny kontroly plnění plánu (nejpozději na jeho konci, doporučuji spíše průběžně). Vaší zásadní rolí zde může být pravidelné kontaktování

zaměstnanců s nabídkou pomoci s revizí plnění, vysvětlením nezbytnosti jednotlivých částí plánu a s motivací k jeho úspěšnému naplnění v daném období.

- Dohodnout následné kroky po jednotlivých aktivitách: rozvoj a vzdělávání není cíl, ale jen cesta ke skutečným cílům. Proto jednotlivými aktivitami vše nekončí, ale naopak. Aby byla například účast na delším a dražším kurzu efektivní, je potřeba mnohdy vyřešit další úkoly:
 - zajistit zaměstnanci potřebné pomůcky, aby mohl využít nové znalosti a dovednosti,
 - připravit tým zaměstnance na změny v pracovních činnostech po absolvování kurzu,
 - připravit tohoto zaměstnance na nová očekávání od něj po absolvování kurzu.

Zde je Vaše úloha klíčová: pomoci všem pochopit, že rozvoj a vzdělávání jsou systémové změny, které zpravidla vyžadují součinnost všech zaměstnanců i jejich podporu.

Odbory mohou být v oblasti plánování rozvoje a vzdělávání především partnerem a spoluautorem aktivit směřujících k růstu zaměstnanců. Vaše zapojení může vést k tomu, že aktivity budou lépe cílené, dostupnější a zaměstnanci je přijmou s větší důvěrou. A plány se tak přetaví ve skutečnost.

4.6. Kompetenční modely

Kompetenční model je přehledný a systematický popis, které kompetence (tedy znalosti, dovednosti, postoje a zkušenosti) jsou potřebné k vykonávání konkrétních pracovních pozic a činností v organizaci. Slouží k tomu, aby:

- zaměstnanci věděli, co se od nich očekává,
- manažeři jako jejich nadřízení mohli hodnotit výkon a plánovat rozvoj,
- L&D mohlo navrhovat cílené vzdělávací programy.

Co kompetenční model obsahuje?

- **Seznam všech kompetencí** pro každou pracovní pozici: jak kompetence přenositelné (univerzální, tzv. „soft“), tak i specifické (nepřenosné, spojené s danou pozicí).
- **Popis úrovní:** určení, do jaké míry musí zaměstnanec danou kompetenci ovládat (např. základní, pokročilá, expertní).
- **Popis způsobů měření:** přehled metod, jak zjistit, jaké úrovně konkrétní kompetence zaměstnanec dosahuje.

Role odborů při zavádění a využívání kompetenčního modelu je zásadní. Odbory mohou ve spolupráci s L&D či HR zajistit, aby model odpovídal realitě a nebyl navržen „od stolu“. Odbory mohou být členem pracovních skupin, které model připravují, a přinést praktické poznatky zaměstnanců. A konečně mohou naopak odbory pomoci zaměstnancům pochopit, proč organizace kompetenční model zavádí, co znamená pro jejich práci a rozvoj. I proto je třeba, aby byly

navrhované kompetenční modely sice komplexní, ale zároveň jednoduché – jen tak s nimi bude možné pracovat.

Příklad kompetenčního modelu pro pozici operátor výroby:

Přenositelné kompetence:

Kompetence	Popis	Návrh způsobu měření
Týmová spolupráce	Schopnost efektivně spolupracovat s kolegy při plnění úkolů.	Hodnocení mistra, pozorování při výkonu práce.
Komunikační dovednosti	Schopnost jasně a věcně přijímat a předávat informace.	Hodnocení mistra, zpětná vazba kolegů.
Spolehlivost a odpovědnost	Dodržování pravidel, termínů a pokynů.	Hodnocení docházky, kázeňských záznamů.
Řešení problémů	Schopnost samostatně nebo s týmem řešit běžné provozní situace.	Hodnocení mistra, případová studie.

Přenositelné kompetence:

Kompetence	Popis	Návrh způsobu měření
Obsluha výrobního zařízení	Znalost a schopnost bezpečně a efektivně ovládat konkrétní výrobní linku/stroj.	Praktická zkouška, pozorování při výkonu práce.
Znalost technologických postupů	Dodržování správných technologických a kvalitativních postupů při výrobě.	Test nebo praktická zkouška, sledování chybovosti.
Kontrola kvality výrobků	Rozpoznání a správné vyhodnocení vad výrobků.	Test výrobků, kontrola vad před a po vzdělávání.

Základní údržba zařízení	Schopnost provést základní nastavení a údržbu svěřeného zařízení.	Praktická zkouška, pozorování při výkonu práce.
BOZP a PO	Znalost pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.	Test, simulace situací, pozorování.
Obsluha docházkového systému	Schopnost zaevidovat začátek a konec směny, dovolenou a další náležitosti spravované systémem.	Simulace situací (videotutoriál se zadáním simulovaných úkolů).

Ke kompetenčnímu modelu je nutné stanovit úrovně pro dané kompetence, obvykle jde o škálu, např.:

Hodnota	Popis chování	Popis dopadů
0	V chování pracovníka není kompetence obsažena.	Může dojít ke značnému riziku ohrožení výkonu práce vlivem nedostatečné kompetence.
1	V chování pracovníka se kompetence projevuje jen zřídka nebo v nízké míře.	
2	V chování pracovníka se kompetence projevuje ve většině případů.	Výkon práce ohrožen není, ale její kvalita být ohrožena může.
3	V chování pracovníka se kompetence projevuje vždy a za všech relevantních okolností.	Výkon práce je bezchybný, míra rizika je nízká nebo žádná.

Pro každou kompetenci je tedy třeba nastavit očekávanou hodnotu pro danou pracovní pozici, a tuto porovnat se změřenou hodnotou konkrétního zaměstnance.

Ukažme si to na příkladu:

Kompetence:

Základní údržba zařízení

Ověření:

- **Praktická zkouška:** je třeba vytvořit zadání praktické zkoušky (vč. času a potřebných pomůcek) a formulář pro její vyhodnocení (kritéria).
- **Pozorování při výkonu práce:** je třeba vytvořit formulář (pozorovací arch) s kritérii, které pozorovatel sleduje.

Očekávaná úroveň: 3

Změřená úroveň: 2

Rozdíl je 1 úroveň, je tedy vyžadována akce, ale ne kriticky (to by nastalo např. u změřené úrovně 0 nebo 1). Akci může navrhnout jak manažer pracovníka, tak třeba pozorovatel při výkonu práce (tuto roli může zastávat odborář). Příkladem může být:

- *Další zaškolení pro dané zařízení (odpovídá: mistr), zakončené opět praktickou zkouškou.*
- *Studium manuálu a následné ověření získaných znalostí (odpovídá: mistr, L&D).*

Kompetenční model může být velmi užitečný nástroj, jestliže odpovídá realitě. Pokud však nevychází ze skutečných pracovních činností, může se stát spíš překážkou. Nebojte se do tvorby modelu zapojit – mluvíte za zaměstnance a kdo jiný by měl u přípravy takového nástroje být přítomen!

4.7. Hodnocení efektivity rozvoje a vzdělávání

Rozvojové a vzdělávací aktivity jsou jen tehdy efektivní, pokud přinášejí skutečný a měřitelný pozitivní dopad na organizaci. Odbory mohou významně pomoci i zde: správnou identifikací potřeb zaměstnance a vhodným způsobem uspokojení této potřeby jsou odboráři schopni zajistit, že naplánované aktivity přinesou skutečný efekt. Pro odbory je důležité sledovat nejen to, zda bylo školení provedeno, ale hlavně co skutečně přineslo zaměstnancům.

Pokud jste četli pozorně, o efektivitě už jsme si tak trochu povídali – třeba v příkladě, kdy jsme se snažili snížit zmetkovitost pracovníka o 20 %. Nyní však nastává chvíle vyhodnotit, zda naše cesta byla opravdu ideální – zda nešlo stejného výsledku dosáhnout rychleji, levněji, příjemněji – zkrátka efektivněji.

Proto L&D obvykle měří návratnost investic, jak jsme se o nich bavili v kapitole 2 o pojmech:

- **ROI (Return on Investment)** je metrikou, která vypočítává rozdíl mezi tím, co rozvoj a vzdělávání stál a tím, co přinesl (vše měřeno financemi). Obvykle ji měří L&D oddělení.
- **ROE (Return on Expectations)** je metrikou, kterou mohou zajistit i odbory. Díky přímém kontaktu se zaměstnanci mohou sbírat jejich názory a dojmy: „Byl kurz užitečný?“, „Pomohl zaměstnancům v práci?“. Odbory také mohou odhalit, zda byly aktivity přínosné: „Měli zaměstnanci prostor získané znalosti a dovednosti využít v praxi?“, „Byl kurz příliš teoretický nebo nevhodný pro konkrétní pozice?“, „Nebyl kurz pouze „jen na oko“? Při vyhodnocování mohou odbory přispět také vlastním pohledem a zpětnou vazbou od zaměstnanců.

Pokud chcete organizaci skutečně pomoci, po každém větším rozvojovém či vzdělávacím programu si s několika zaměstnanci neformálně promluvte. Zeptejte se, co si z něj odnesli, co jim pomohlo a co naopak ne. Nebo co jim brání v tom, aby získané znalosti a dovednosti využili ve své praxi. I jednoduchá zpětná vazba může L&D pomoci zlepšit budoucí programy.

5. Check-listy místo závěru

Check-list neboli kontrolní seznam je jednoduchý, přehledný seznam úkolů, otázek nebo bodů, které je potřeba projít, zkontrolovat nebo splnit. Pomáhá ujistit se, že na žádný důležitý krok nezapomeneme a že postupujeme systematicky. Může mít podobu obyčejného seznamu bodů, tabulky nebo grafického listu.

PŘÍPRAVA NA PRVNÍ JEDNÁNÍ S L&D

- ☐ Víím podstatné informace o svém komunikačním partnerovi?
- ☐ Mám připravený elevator pitch a základní argumenty?
- ☐ Zním aktuální situaci v rozvoji a vzdělávání v organizaci?
- ☐ Zním potřeby našich zaměstnanců (aspoň rámcově)?
- ☐ Mám přehled o případných problémech ve vzdělávání?
- ☐ Mám připravené otázky na L&D?

SBĚR POTŘEB ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ OD ZAMĚSTNANCŮ – PŘÍKLAD ROZHOVORU

- ☐ Prostudoval/a jsem dostupné podklady pro analýzu?
- ☐ Mám připraveny vhodné otázky na otevření rozhovoru, ale i pro jeho průběh?
- ☐ Budu se ptát nejen na to co, ale i proč to potřebují?
- ☐ Mám připraveny podklady pro záznam?
- ☐ Víím, které další metody mohu využít pro další analýzu rozvoje a vzdělávání?

PO ROZHOVORU O POTŘEBÁCH ZAMĚSTNANCŮ

- ☐ Zeptal/a jsem se na potřeby zaměstnanců napříč skupinami?
- ☐ Víím, zda zaměstnanci chtějí, mohou a mají chuť se rozvíjet?
- ☐ Rozumím definovaným potřebám, abych je mohl pomoci řešit?
- ☐ Zaznamenal/a jsem konkrétní příklady problémů z praxe?
- ☐ Připravil/a jsem výstupy pro jednání s L&D?

TVORBA PLÁNU ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ

- ☐ Mají odbory možnost se k plánům vyjádřit?
- ☐ Jsou v plánech obsaženy skutečné potřeby zaměstnanců, které jsme zjistili?
- ☐ Je zajištěn rovný přístup ke vzdělávání (směnnost, různé profese, věkové skupiny)?
- ☐ Jsou plány reálné z hlediska času a organizace práce?
- ☐ Rozumí zaměstnanci tomu, proč se mají v té které věci rozvíjet?

HODNOCENÍ EFEKTIVITY ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ Z POHLEDU ODBORŮ

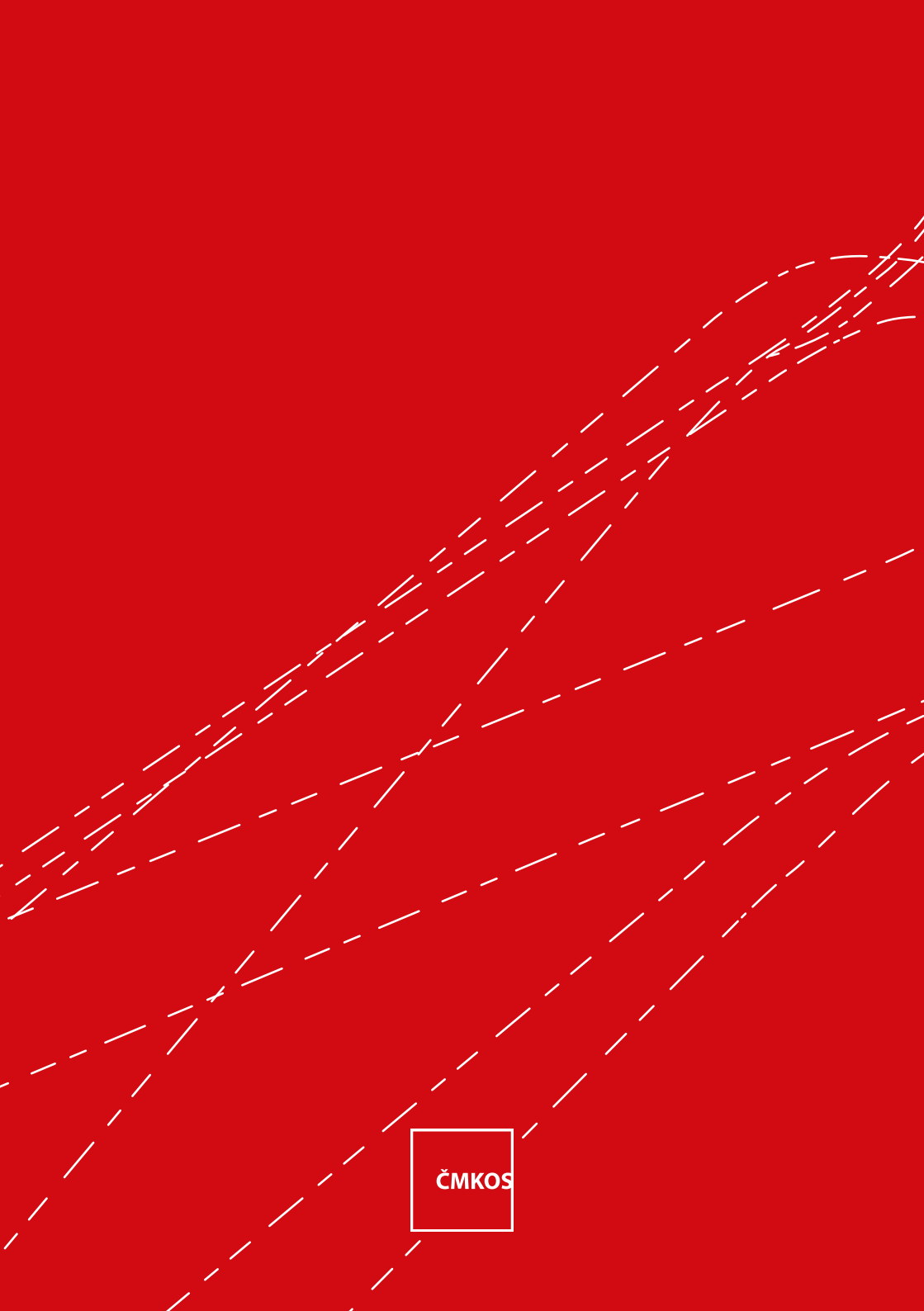
- ☐ Zjistil/a jsem zpětnou vazbu od zaměstnanců po rozvojovém či vzdělávacím programu?
- ☐ Přišel jim program užitečný a využitelný v praxi?
- ☐ Přinesl program změny v práci (lepší dovednosti, méně chyb, vyšší jistotu)?
- ☐ Byly výstupy projednány s L&D a dalšími zástupci firmy?

Poznámky:



Českomoravská konfederace odborových svazů

Politických vězňů 1419/11
Nové Město
110 00 Praha 1
Telefon: +420 739 505 444
E-mail: info@cmkos.cz
Datová schránka: n8r6kbd
IČO: 00675458
DIČ: CZ00675458
Číslo účtu: 2000160329/0800
Transparentní účet: 2500241811/2010



ČMKOS