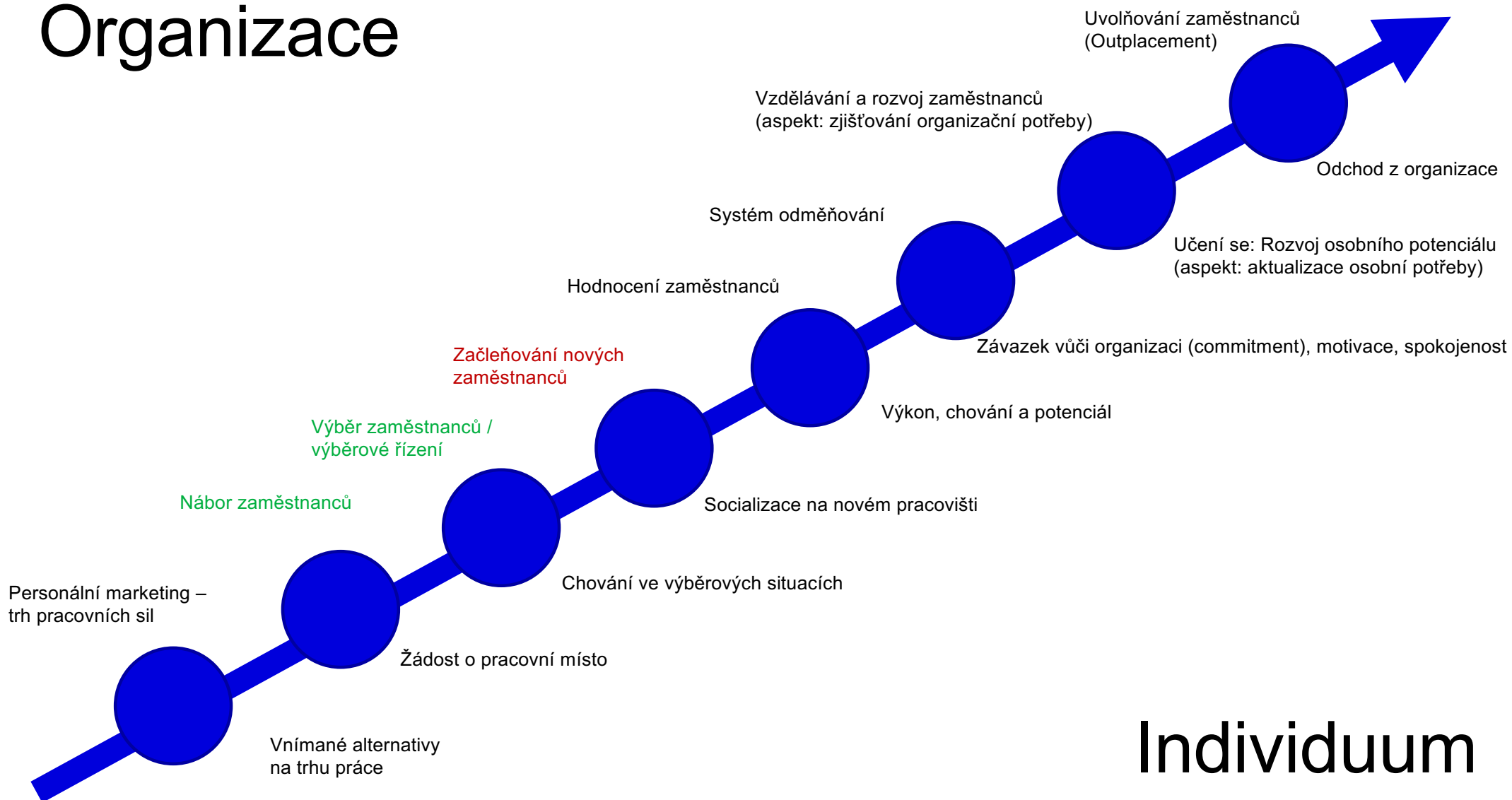


**MUNI**  
**ECON**

# **Onboarding: Právní aspekty**

JS 2021

# Organizace



# Pracovní poměr

- Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy, volby či jmenování (§ 27 ZP SR).
- DPP, DPČ
- Podstatné náležitosti pracovní smlouvy (§ 29 ZP SR):
  - místo výkonu práce,
  - druh práce,
  - den nástupu do zaměstnání.

# Informace po nástupu do zaměstnání

- § 35 ZP SR
- Zaměstnavatel musí zaměstnanci do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru předat informace (pokud nejsou součástí pracovní smlouvy) obsahující:
  - jméno zaměstnance, název a sídlo nebo jméno zaměstnavatele,
  - bližší označení druhu a místa výkonu práce (např. home office),
  - údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
  - údaj o týdenní pracovní době (pevná, pružná, fond pracovní doby) a jejím rozvržení,
  - údaj o výpovědních dobách,
  - údaj o mzdě (platu), způsobu odměňování, termínu, místu a způsobu vyplácení mzdy (platu),
  - údaj o kolektivní smlouvě.

# Způsob informování

- Informování o délce dovolené, výpovědních dobách, týdenní pracovní době a jejím rozvržení lze provést prostřednictvím odkazu na právní předpis, kolektivní smlouvu nebo vnitřní předpis.
- Je vhodné si nechat od zaměstnance potvrdit, že byl informován.
- Zaměstnance je třeba informovat i při změně některého z těchto údajů.

# Adaptační proces (onboarding) - obecně

- “Proces začlenění do organizace je považován za úplný, když noví zaměstnanci během procesu integrace rozvinuli silnou vazbu k organizaci, když chápou, zvládají a jsou motivováni k provádění jejich centrálního úkolu, zároveň ale jako tvůrčí zaměstnanci mají i nadále zájem o zlepšení operativních/strategických procesů organizace.“ (Kieser *et al.*, 1990: 45).
- Přístupy: neformální (“hození do vody“) vs. formální (strukturovaný, plánovaný), např. mentor
- **Cíle onboardingu: uspokojení emocionálních a informativních potřeb pracovníků.**

# Adaptační proces (onboarding) - příklad

- Předání informací při podpisu pracovní smlouvy (PO, BOZP, mlčenlivost, právní předpisy, interní předpisy)
- Seznámení s pracovištěm, s ostatními zaměstnanci, s úkoly a cíli
- Rozhovor se zaměstnancem před ukončením zkušební doby – zpětná vazba

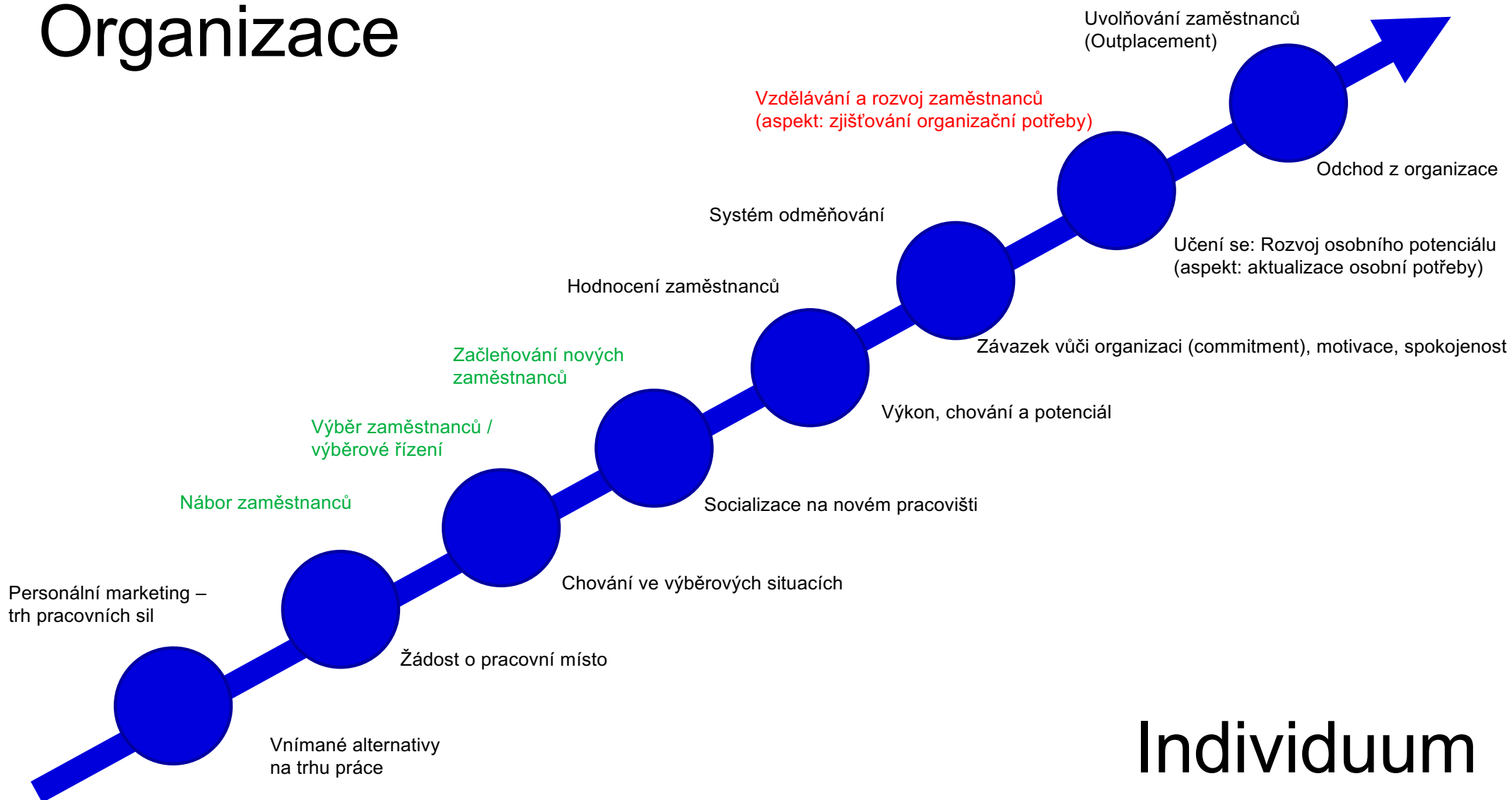
**MUNI**  
**ECON**

# **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

JS 2021



# Organizace



# Individuum

# Obsah:

1. Proč vzdělávat a rozvíjet zaměstnance?
2. Co znamená vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
3. Jak přispívá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců k úspěchu podniku?
4. Praktické implikace

# 1. Proč vzdělávat a rozvíjet zaměstnance?

# Důvody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

## Vnější vlivy

- trh práce
- vzdělávací systém
- trh se vzdělávacími kurzy pro dospělé
- příležitosti podniku k obchodní spolupráci
- projektová spolupráce mezi podniky, např. v rámci koncernu
- právní úprava
- měnící se hodnoty ve společnosti
- trendy ve vnějším prostředí podniku
- konkurence
- modernizace podniku např. v IT oblasti
- zavádění inovací

## Vnitřní vlivy

- nedostatek potřebných dovedností
- nedostatek managerských dovedností
- vytváření závazku a loajality zaměstnanců vůči organizaci
- **motivace zaměstnanců (např. v DM) se rozvíjet**
- decentralizace znalostí
- měnící se organizační struktura
- zvýšená orientace na zákazníka
- zvyšování inovaceschopnosti podniku
- ...

## **2. Co znamená vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?**

# Vzdělávání a rozvoj: Vymezení pojmů

**Vzdělávání** je organizovaná činnost zaměřená

- (1) na předávání informací anebo pokynů ke zlepšení výkonu příjemců nebo
- (2) na pomoc při dosažení požadované úrovně jejich znalostí anebo dovedností.

**Rozvoj** je holistický, dlouhodobý růst jednotlivců za účelem plnění budoucích rolí a odpovědností.

# Stupně personálního vzdělávání a rozvoje (1/2)

- 1. Žádné vědomé a úmyslné ovlivňování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**  
→ personální vzdělávání a rozvoj = personální administrativa
- 2. Nekoordinovaná / do minulosti vztažená individuální opatření**  
→ individuální snahy o zvýšení kvalifikace
- 3. Bilaterální odsouhlasení / koordinace jednotlivých opatření personálního vzdělávání a rozvoje mezi oblastmi podniku**  
→ standardy personálního vzdělávání a rozvoje jsou nezávislé na realitě organizace

# Stupně personálního vzdělávání a rozvoje (2/2)

## 4. Koordinovaná opatření pro personální vzdělávání a rozvoj

→ bez vazby na firemní strategii

## 5. Pasivní propojení s firemní strategií

→ personální vzdělávání a rozvoj jako nástroj implementace strategie

## 6. Aktivní propojení s firemní strategií

→ do popředí se dostává plánování

→ personální rozvoj jako nedílná součást / zohlednění všech relevantních subsystémů



# Personální vzdělávání a rozvoj v praxi: Obecně

(Becker, 2002)

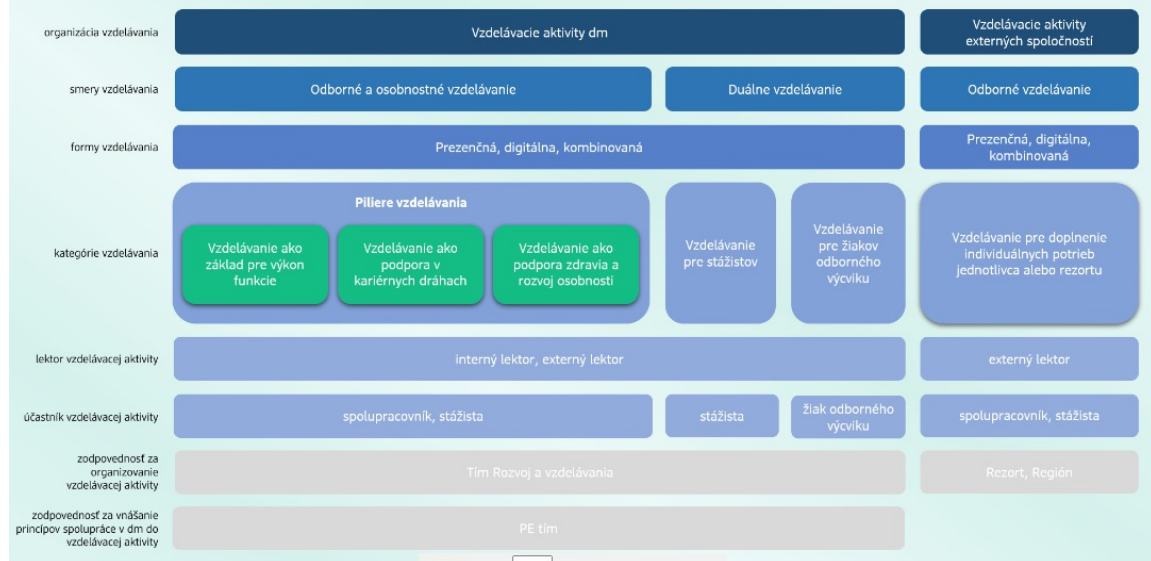
- Personální vzdělávání a rozvoj je tématem ve více než 50% podniků teprve od roku 1996
- (Integrativní/jednotná) koncepce personálního vzdělávání a rozvoje
  - 20% podniků žádnou nemá
  - 40% podniků ji připravuje
  - 40% podniků ji má
- Postoj vrcholového managementu k personálnímu vzdělávání a rozvoji
  - 50% important-to-use
  - 50% nice-to-have

# Koncepcie vzdelávání a rozvoje v DM (1/2)

Vzdelávanie v dm vychádza z vízií našej spoločnosti, na základe ktorých koncipujeme každý rok stratégiu vzdelávania. Tá odzrkadľuje potreby v oblasti vzdelávania rezortov ako aj jednotlivcov v našej spoločnosti. Spoluvypracovateľom stratégie vzdelávania je preto každý jeden spolupracovník dm. V dm si uvedomujeme dôležitosť celoživotného vzdelávania nás všetkých. Ponúkame možnosť vzdelávať sa a rozvíjať cez pracovné úlohy, učenia sa navzájom zdieľaním vedomostí a skúseností. Charakteristickým znakom je úzke prepojenie s praxou.

Vzdelávacie aktivity zohľadňujú potreby spoločnosti a jednotlivcov. Podporujú plnohodnotné vykonávanie náplne práce a zároveň ponúkajú príležitosti rozvíjať potenciál každého z nás. Ponuka vzdelávacích a rozvojových aktivít je moderná a atraktívna.

## Schéma koncepcie vzdelávania v dm



# Koncepcie vzdelávania a rozvoje v DM (2/2)



# Personální vzdělávání a rozvoj v praxi: Cíle

(Becker, 2002)

- Teprve s rostoucí **velikostí podniku** jsou cíle personálního vzdělávání a rozvoje jasně a písemně formulovány.
- **Cíle podniku** určují cíle personálního vzdělávání a rozvoje.
- Zaměření na podnikové cíle je vyjádřeno zejména v následujících cílech personálního vzdělávání a rozvoje:
  - Zvýšení **výkonnosti** organizace
  - Zvýšení **flexibility** organizace
  - Zajištění **zástupců a nástupců** klíčových členů organizace

# Personální vzdělávání a rozvoj v praxi: Zaměření

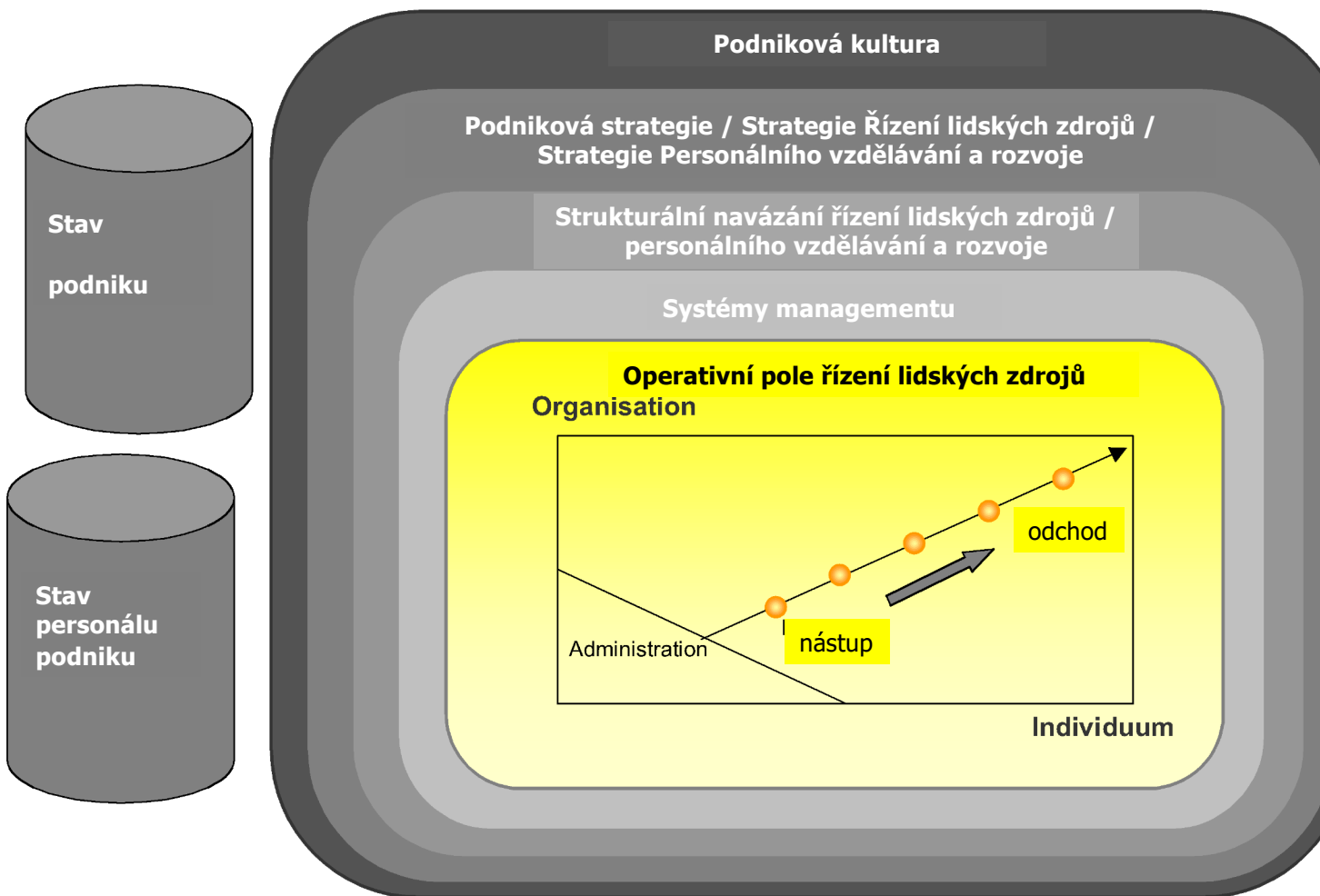
(Becker, 2002)

- Rozvoj vedoucích pracovníků organizace (72%)
- **Drogerie Markt: Významné snahy o vzdělávání a rozvoj také řadových pracovníků organizace**
- Výběr zaměstnanců (40%)
- Zapracování nových zaměstnanců (45%)
- Plánování nástupnictví a pracovního/kariéerního postupu (55%)
- Rozvoj týmů (57%)
- Rozvoj celého podniku (54%)

# Naše chápání personálního vzdělávání a rozvoje

1. Strategicky orientované (= **strategii implementující**) personální vzdělávání a rozvoj („*Kde je největší strategický přínos?*“)
  - dlouhodobé / předvídavé (anticipatorní)
  - rozlišování mezi DŮLEŽITÉ (orientace dle strategie) a NALÉHAVÉ (pro bezprostřední zvládnutí aktuálních úkolů – žádný personální rozvoj resp. učení se do zásoby)
2. Personální vzdělávání a rozvoj jako **nedílná součást personální a podnikové politiky** („*Kde jsou kritická rozhraní s jinými systémy a nástroji v podniku?*“)
  - holistická koncepce
  - integrovaná koncepce
  - koncepce bez (vnitřních a vnějších) rozporů
3. **Operativní personální vzdělávání a rozvoj (implementace)** - selektivní postup na základě definovaných kritérií DŮLEŽITÉ (personální vzdělávání a rozvoj „do zásoby“) versus NALÉHAVÉ (personální vzdělávání a rozvoj orientovaný na potřeby: „*Co potřebujeme hned, abychom úspěšně zvládli své úkoly?*“)

**Rámcový model  
personálního  
vzdělávání a  
rozvoje**



# Témata/obsahy personálního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců: Systematizační podpora (1/2)

1. Individuální úroveň (individuální kompetence)
  - Rozvoj a vzdělávání jednotlivce
  - Podpora pro jednotlivce
2. Mikrosociální úroveň (interpersonální kompetence)
  - T-groups
  - Rozvoj týmové spolupráce (příklady z DM: manažerské hry, sportovní hry, projekt „Zdravá firma“)
3. Makrosociální úroveň
  - Systémy managementu (BSC, MBO, roční evaluační pohovory, coaching systems, Kaizen,...)
  - *Mission statements* (DM: *“Hier bin ich Mensch, hier kaufe ich ein.“*, *“Člověk jako každý jiný. Výjimečný.“*)
  - Funkce podniku (DM: oblast ekologie, např. snižování emisí, přednostní využívání zelené energie)



# Témata/obsahy personálního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců: Systematizační podpora

1. Individuální úroveň (individuální kompetence)
  - Rozvoj a vzdělávání jednotlivce
  - Podpora pro jednotlivce
2. Mikrosociální úroveň (interpersonální kompetence)
  - T-groups
  - Rozvoj týmové spolupráce
3. Makrosociální úroveň
  - Systémy managementu (BSC, MBO, roční evaluační pohovory, coaching systems, Kaizen...)
  - *Mission statements*
  - Funkce podniku
  - ...

# Typy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

## - Hlavní typy:

- Rozvoj základních dovedností (porozumění čtenému, psaní, počty)
- Rozvoj odborných dovedností
- Rozvoj schopnosti řešit problémové situace
- Rozvoj sociální kompetence (interpersonálních dovedností)

## - Doplnkové typy:

- Rozvoj zdvořilého chování („Zásady a kultura spolupráce“ v DM)
- Rozvoj etického chování

# Rozvoj základních dovedností

- Výsledky výzkumu ukazují, že někteří zaměstnavatelé se domnívají, že absolventům středních škol chybí základní dovednosti jako porozumět čtenému textu, psaní a počty.
- S růstem sofistikovanosti práce významně vzrostla potřeba těchto základních dovedností.
- Negramotnost je celosvětový problém – existuje jak v nejrozvinutějších, tak v nejméně rozvinutých zemích.
- Metody off the job (prezenční přednášky a semináře, e-learning, samostudium,...)

# Rozvoj odborných dovedností

- Většina vzdělávacích aktivit je zaměřena na rozvoj odborných dovedností zaměstnanců.
- Rozvoj odborných dovedností je důležitý v případech implementace
  - nové technologie
  - nové organizační struktury
- Metody
  - off the job (prezenční přednášky a semináře, e-learning, samostudium,...)
  - on the job (formální mentoringové programy,...)
  - near the job (simulace,...)

# Rozvoj schopnosti řešit problémové situace

- Výcvik schopnosti řešit problémové situace pro manažery a ostatní zaměstnance může zahrnovat:
  - Aktivity zaměřené na zostření jejich logického uvažování, zdůvodňování a dovedností definovat problémy.
  - Aktivity ke zlepšení jejich schopností posoudit příčinnou souvislost, vyvíjet a analyzovat alternativy a vybírat řešení.
- Metody near the job (případové studie, simulace,...) / off the job (prezenční přednášky a semináře, e-learning, samostudium,...), on the job (formální mentoringové programy,...)

# Rozvoj sociální kompetence

- Téměř všichni zaměstnanci patří do pracovní jednotky a tím jejich pracovní výkon závisí na jejich schopnosti **efektivně** komunikovat se spolupracovníky a nadřízenými.
- Školení interpersonálních dovedností pomáhají rozvinout mikro-sociální úroveň organizace.
- Metody near-the-job:
  - T-Groups (zpětná vazba, společné řešení problémů, rolové hry, případové studie,...)
  - Aktivity na podporu tvorby týmů (indoor, outdoor,...)

# Rozvoj zdvořilého (slušného) chování

- Od chvíle, kdy si manažeři lidských zdrojů začali více uvědomovat dopady sociálního chování na pracovišti, věnují více pozornosti nezdvořilosti, šikaně a zneužívajícímu vedení v organizacích.
- Důsledky nezdvořilosti na pracovišti: snížená spokojenost s prací, snížený pracovní výkon, psychologické stahování se z pracoviště, ...
- K minimalizaci nezdvořilosti, šikany a zneužívajícího vedení lze použít školení specificky zaměřené na budování zdvořilosti.
- Metody:
  - Řízené rozhovory o zdvořilosti
  - Střediska podpory v organizacích (např. Ombudsman v DM)
  - Zásady a kultura spolupráce v DM
  - ...

# Rozvoj etického chování

- Je běžné, že zaměstnanci dostávají pokyny, v duchu jakých hodnot se mají na pracovišti chovat.
- Lze etiku vyučovat?
- Kritici tvrdí, že etika je založena na hodnotách a hodnotové systémy jsou ukotveny v raném věku.
- Zastánci tvrdí, že hodnotám se lze naučit a že školení etického chování je užitečné pro rozpoznání etických dilemat a etických problémů.
- Metody:
  - integrování etiky a hodnotového poradenství při začleňování nových zaměstnanců do organizace v rámci onboardingových programů
  - E-training (modelové situace) etického chování dle etického kodexu ve firmě Dell
  - ...



# Vzdělávací metody 1/2

## – Formální školení

- naplánováno předem
- strukturovaný formát

## – Neformální školení

- nestrukturované
- neplánované
- snadno se přizpůsobuje situacím a jednotlivcům
- příklady: sdílení informací na pracovišti, spolupráce na pracovních úkolech, získávání ZV, reflexe zkušeností, čtení,...

# Vzdělávací metody 2/2

## On-the-job

- Pracovní instruktáž
- Zastupování
- Formální mentoringové programy
- Učňovská příprava
- Rotace práce
- Rozšíření práce
- ...

## Near-the-job

- Workshopy (Lehrwerkstatt, Übungsbüro, semináře)
- Simulační hry
- T-Groups
- Skupinové aktivity (případové studie, rolové hry,...)
- Podnikový E-training
- ...

## Off-the job

- Prezenční přednášky v učebnách
- Veřejné semináře
- Samostudium (čtení)
- Internetové kurzy
- E-trainings (computer-based trainings)
- ...

# Hodnocení účinnosti vzdělávacích a rozvojových programů

- Nakolik jsou účastníci spokojeni?
- Jak mnoho se toho účastníci naučili?
- Do jaké míry je probíraná látka transferována do pracovní činnosti?
- Jaká je finanční návratnost investic do programu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
- ...

### **3. Jak přispívá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců k úspěchu podniku?**

- Zvýšená kapacita pro implementaci nových technologií a metod v důsledku přizpůsobení kvalifikací zaměstnanců
- Snížení personálních nákladů
- Zvýšená kreativita a flexibilita pracovní síly
- Zvýšená inovace strategií a produktů
- Zvýšená efektivita procesů resp. výkonnost organizace, vedoucí k finančnímu zisku
- Vylepšený image společnosti
- Prevence pro případ nutnosti stanovit zástupce anebo nástupce klíčových členů organizace
- Zvýšená pracovní spokojenost mezi zaměstnanci
- Snížená fluktuace zaměstnanců
- Vytváření závazku a loajality zaměstnanců
- ...

# 4. Praktické implikace

# Systematizační podpora personálního vzdělávání a rozvoje

1. Chronologie: Nástup do organizace – Odchod z organizace
2. Úrovně vzdělávání a rozvoje: jednotlivec, mikrosociální úroveň, makrosociální úroveň
3. Vzdálenost od pracoviště: od on-the-job po off-the-job
4. Adresáti vzdělávacích a rozvojových programů: odborní pracovníci, vedoucí pracovníci, řadové pracovníky, etc.
5. Orientace na stávající pracovní pozici versus na budoucí pracovní pozici v organizace
6. Orientace na deficit versus na rozvoj (cíle vzdělávání a rozvoje)
7. ...

# Cesta ke strategicky orientovanému personálnímu vzdělávání a rozvoji

1. Výchozí bod: teoretický koncept - mapa personálního vzdělávání a rozvoje
2. Inventura:
  - Analýza podniku a jeho okolí: zjištění aktuální situace (kontrola předpokladů)
  - Definice cílového stavu
3. Definice rámcových podmínek a základních/zásadních faktorů
4. Vytvoření “obleku na míru“ pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v konkrétním podniku, resp. vývoj „ideálního typu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“ (tvorba systému)
5. Implementační plán: tvorba schématu krok za krokem
  - naléhavé
  - důležité (lze rozhodnout jen v případě, pokud je známa podniková strategie a strategie HRM)



# Faktory úspěchu strategicky orientovaného personálního vzdělávání a rozvoje

- ✓ Zdroje (personál, čas, finance, znalosti)
- ✓ Pro-aktivní akceptace ze strany členů organizace
- ✓ Koncept personálního vzdělávání a rozvoje
- ✓ Oblast personálního vzdělávání a rozvoje musí mít zmocnění jednat
- ✓ Commitment ze strany managementu
- ✓ Propojení s organizací
- ✓ Umístění na vrcholu organizace
- ✓ Jasné sebechápání

# Další praktické implikace

- Programy a nástroje vzdělávání a rozvoje zaměstnanců slouží k tomu, aby měla organizace k dispozici členy se znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a standardy chování potřebnými pro úspěšné vykonávání jejich práce.
- Motivovaní zaměstnanci využijí (nově získané) znalosti, schopnosti, dovednosti a standardy chování ke zvýšení produktivity.
- Vzdělávací a rozvojové programy nabízejí způsoby, jak dosáhnout nových úrovní dovedností, a tím zvýšit hodnotu vaší organizace.
- Nástroje vzdělávání a rozvoje by měly obsahovat i prvky etiky.

**MUNI**  
**ECON**

**Dotazy**

# Zdroje

- Becker, M. (2002). Personalentwicklung. Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A. et al. (1990). Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. 2. ed. Kommentator.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson.
- Zákonník práce Slovenské republiky v aktuálném znění