

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



Analýza firemního vzdělávacího systému zvolené instituce

Bakalářská práce

Autor: Alžběta Svobodová

Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Alžběta Svobodová

Specializace v pedagogice
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Analýza firemního vzdělávacího systému vybraného podniku

Název anglicky

Analysis of the Education System of the Selected Company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analýza vzdělávacího systému konkrétního podniku, včetně zjištění spokojenosti zaměstnanců s možnostmi jejich profesního vzdělávání. Na základě provedené analýzy a šetření mezi zaměstnanci budou navržena možná zlepšení a inovace současného vzdělávacího systému.

Metodika

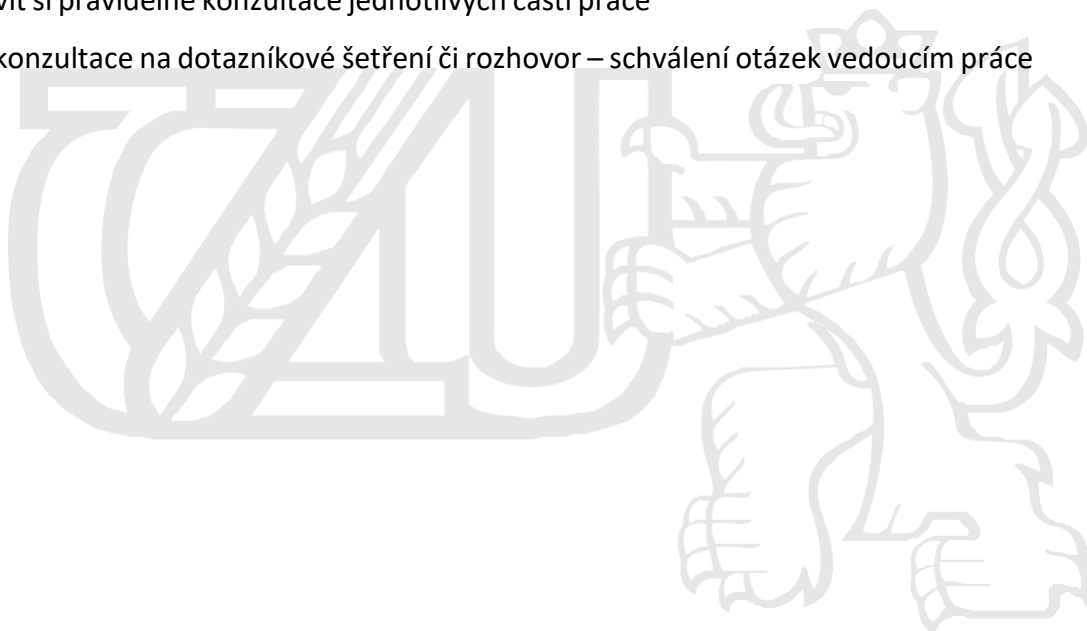
Nejprve bude provedena rešerše literatury a v teoretické části práce budou definovány a popsány základní pojmy z oblasti vzdělávání dospělých, personalistiky a rozvoje lidských zdrojů.

V praktické části práce bude následně provedena analýza stávajícího vzdělávacího systému vybrané společnosti na základě rozhovorů s vedením firmy a vedoucím personálního oddělení. Zároveň budou prostudovány vnitropodnikové dokumenty o struktuře vzdělávání zaměstnanců a bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti zaměřené na jejich spokojenost se současným vzdělávacím systémem. Z kvalitativního i kvantitativního šetření budou v závěru práce navržena doporučení pro možnou inovaci stávajícího vzdělávacího systému.

Postup zpracování BP – doporučené termíny:

- 1) do června 2021 – zadávací list – formulace cíle a metodiky
- 2) do konce září 2021 – většina teoretické části práce
- 3) do konce prosince 2021 – dokončení praktické části práce
- 4) leden 2022 – finalizace a úpravy práce
- 5) únor 2022 – odevzdání bakalářské práce

- veškeré části je nutné konzultovat s vedoucím práce
- domluvit si pravidelné konzultace jednotlivých částí práce
- nutná konzultace na dotazníkové šetření či rozhovor – schválení otázek vedoucím práce



Doporučený rozsah práce

dle pravidel pro psaní bakalářských prací

Klíčová slova

vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. 13.vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4729-145.

KUCHARČÍKOVÁ, A. – VODÁK, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

MUŽÍK, J. Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých : průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – IVP

Vedoucí práce

PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2021

PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2021

Ing. Karel Němejč, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 27. 03. 2022

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Analýza firemního vzdělávacího systému zvolené instituce

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila, které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákonč. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V Praze dne 28.3. 2022

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji PhDr. Jitce Jirsákové, Ph.D. a Mgr. Tomášovi Lukšíkovi za cenné rady, které mi poskytli při psaní bakalářské práce a za jejich ochotu. Dále děkuji zaměstnancům společnosti XY, konkrétně vedoucí odboru Rozvoje a vzdělávání za její trpělivost a celkový pozitivní přístup a účastníkovi talentového programu za poskytnutí rozhovoru. Velké poděkování patří mé rodině za projevenou podporu během tvorby práce.

Abstrakt

Bakalářská práce na téma Analýza firemního vzdělávacího systému zvolené instituce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část vymezuje základní terminologii z oblastí řízení lidských zdrojů a vzdělávání dospělých. Dále popisuje charakteristiky podnikového vzdělávání a jednotlivé fáze vzdělávacího procesu, včetně definice talent managementu. Popisuje specifika práce s talentovanými zaměstnanci, metody jejich rozvoje a tvorbu vzdělávacích rozvojových programů.

Praktická část zkoumá vzdělávací systém zvolené společnosti s bližším zaměřením na zvolený talentový program. Nejprve analyzuje a popisuje základní strukturu vzdělávacího systému z globálního i lokálního hlediska a další typy vzdělávacích aktivit. Analýze podléhala rovněž data z evaluačních dotazníků zaměřených na talentový program a vyhodnocení předem stanovené výzkumné otázky. Následuje rozbor rozhovoru s vedoucí odboru Rozvoje a vzdělávání a s absolventem zkoumaného typu programu. V návaznosti na rozhovory byly zpracovány odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky.

Na konci praktické části byly vyvozeny možné inovace pro budoucí ročníky programu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých, rozvoj zaměstnanců, talent management, motivace zaměstnanců, firemní vzdělávání

Abstract

The bachelor's thesis on the topic Analysis of the corporate education system of the selected institution is divided into two main parts - theoretical and practical.

The theoretical part defines the basic terminology in the areas of human resource management and adult education. It also describes the characteristics of corporate education and the various stages of the educational process, including the definition of talent management. It describes the specifics of working with talented employees, methods of their development and the creation of educational development programs.

The practical part examines the educational system of the selected company with a closer focus on the selected talent program. It first analyzes and describes the basic structure of the education system from a global and local perspective and other types of educational activities. Data from evaluation questionnaires focused on the talent program and evaluation of a predetermined research question were also subject to analysis. The following is an analysis of an interview with the Head of the Development and Education Department and with a graduate of the researched type of program. Following the interviews, answers to predetermined research questions were prepared.

At the end of the practical part, possible innovations for future years of the program were derived.

Keywords: human resources management, adult education, employee development, talent management, employee motivation, corporate education

OBSAH

ÚVOD.....	11
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 Cíl a metodika.....	12
2 Řízení lidských zdrojů	13
2.1 Strategie řízení lidských zdrojů.....	14
2.1.1 Cíle řízení a strategického řízení lidských zdrojů.....	16
3 Vzdělávání dospělých	18
3.1 Motivace ke vzdělávání.....	19
3.2 Cíle vzdělávání.....	20
4 Charakteristiky podnikového vzdělávání.....	22
4.1 Fáze vzdělávacího procesu.....	22
4.1.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	23
4.1.2 Plánování vzdělávání	24
4.1.3 Realizace vzdělávání.....	26
4.1.4 Vyhodnocení vzdělávání.....	27
4.2 Pravidla a zásady vzdělávání.....	28
4.3 Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji v organizaci	28
4.4 E-learning	29
5 Talent management.....	31
5.1 Vymezení pojmu talent	31
5.1.1 Assessment Centrum.....	32
5.2 Řízení a rozvoj talentů.....	34
5.2.1 Rozvojové talentové programy	35
5.2.2 Metody rozvoje	37
5.3 Udržení talentů	38

PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 Charakteristika zvolené společnosti.....	39
6.1 Struktura vzdělávání ve společnosti XY	39
6.1.3 Zákonné a odborné vzdělávání	43
6.1.4 Odborné kurzy, semináře a konference	43
6.1.5 Autorizace	43
6.1.6 Jazykové vzdělávání	44
7 Výsledky průzkumného šetření	45
7.1 Metodika	45
7.2 Analýza evaluačních dotazníků.....	46
7.2.1 Evaluační dotazník.....	46
7.2.2 Vyhodnocení odpovědí z evaluačního dotazníku	47
7.2.3 Vyhodnocení výzkumné otázky z evaluačního dotazníkového šetření	50
7.3 Rozhovory	51
7.3.1 Rozhovor s vedoucí odboru Rozvoj a vzdělávání	51
7.3.2 Rozhovor s absolventem programu Talent Lokal.....	51
7.3.3 Vyhodnocení výzkumných otázek k rozhovorům	52
ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
SEZNAM TABULEK	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	59
PŘÍLOHA Č. 1	60
PŘÍLOHA Č. 2	63

ÚVOD

Bakalářská práce pojednává o podnikovém vzdělávání, které se v posledních letech stále více dostává do popředí aktuálních témat v oblasti péče o zaměstnance. Vzdělávací proces je úzce spjatý například s konkurenceschopností společnosti na trhu práce, jelikož má velký vliv na chování a motivaci zaměstnanců, jejich seberealizaci a úroveň kompetencí, znalostí a dovedností. Zároveň u vzdělávaných dochází k rozvoji sociální inteligence a učí je reagovat na nastalé problémové situace a efektivně je řešit. Podnikové vzdělávání má vliv na kariérní růst zaměstnance, zvýšení odbornosti jeho kompetencí, z čehož mnohdy vyplývá řada různých benefitů, například v podobě lepšího platového ohodnocení. Pro takzvanou generaci Y, tedy osoby narozené kolem roku 1980, představuje v dnešní době podnikové vzdělávání jednu z priorit při volbě povolání. S postupem let se péče o zaměstnance v oblasti vzdělávání stala velkým trendem.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjištění spokojenosti účastníků s vybraným talentovým programem. Práce je členěna do dvou hlavních částí – teoretické a praktické – a několika dílčích částí.

Teoretická část je zaměřena na popis řízení lidských zdrojů a na vysvětlení pojmů spjatých s podnikovým vzděláváním a jeho formami, vzděláváním dospělých a fázemi vzdělávacího procesu či talent managementem a specifiky práce s talentovanými zaměstnanci, tvorbou vzdělávacích programů pro tento typ osob či metod pro jejich udržení ve společnosti.

Praktická část nejprve analyzuje a popisuje vzdělávací systém a jeho strukturu napříč společnostmi XY, jak z globálního, tak lokálního hlediska. Následuje analýza dat z evaluačních dotazníků, z níž pramení odpověď na předem stanovenou výzkumnou otázku. V další části následuje vyhodnocení informací získaných rozhovory s vedoucí odboru Rozvoje a vzdělávání a s účastníkem talentového programu. Po analýze získaných informací je možné vyvodit odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky. V závěru praktické části je zpracováno vyvození možných inovací pro budoucí ročníky talentového programu.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce je zaměřena (se zaměřuje) na vysvětlení principu a strategie řízení lidských zdrojů, dále na vymezení základní terminologie z oblasti vzdělávání dospělých, faktory motivující zaměstnance k dalšímu vzdělávání a charakteristiky podnikového vzdělávání spolu s náležitými fázemi tvorby vzdělávací akce a vyjmenování různých typů vzdělávacích metod. V závěru teoretická část popisuje blíže charakteristiky talent managementu a práci s talentovanými zaměstnanci z obecného hlediska. Součástí této kapitoly je i tvorba rozvojových programů pro tento typ zaměstnanců, rozvojové metody či nástroje pro udržení talentů.

1 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je analyzovat vzdělávací systém ve zvolené společnosti, na základě rozboru dat z evaluačních dotazníků a informací načerpaných z rozhovorů s příslušnými zaměstnanci zjistit spokojenost s chodem tohoto programu, odhalit jeho silné a slabé stránky a zpracovat výčet možných inovací.

V teoretické části práce je v návaznosti na studium odborné literatury popsána základní terminologie z oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých a podnikového vzdělávání, souvisejících fází vzdělávacího procesu včetně vymezení pojmů z oblasti talent managementu.

V praktické části práce bude analyzován vzdělávací systém vybrané společnosti z globálního i lokálního hlediska. Podrobněji se bude praktická část věnovat zvolenému talentovému programu. Ve spojitosti s analýzou dat z evaluačních dotazníků a analýzou rozhovorů s vedoucí odboru Rozvoje a vzdělávání a účastníkem vybraného programu budou vyhodnoceny stanovené výzkumné otázky. Závěr praktické části bude obsahovat možné inovace pro budoucí ročníky vybraného programu.

2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, v anglickém jazyce nazývané *human resource management*, je strategické a promyšlené řízení lidí, potažmo přístup, který k tomuto řízení využíváme (Mužik a Krpálek, 2017, str. 46). Lze jej vyložit dvěma způsoby. První označuje personalistiku zabývající se řízením a vedením lidí v dané firmě. Druhý ho označuje jako pojetí personalistiky a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014, str. 20). Armstrong a Taylor (2015, str. 47) definovali řízení lidských zdrojů jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“. Přiklánějí se i k definici o něco souhrnnější, jež popsal Watson (2010, str. 919), že „řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“. Pro každou společnost je nezbytné mít velké množství schopných a motivovaných zaměstnanců, jelikož jejich schopnost a motivace určují výkon, který přímo souvisí s výkonem celé společnosti (Šikýř, 2014, str. 20).

Díky řízení lidských zdrojů se každá organizace stává konkurenceschopnou a výkonnou, navíc si prostřednictvím motivovaných a kvalifikovaných zaměstnanců plní své cíle. V jejím zájmu by proto mělo být efektivní a praktické řízení lidských zdrojů, jež je realizováno skrze liniové manažery, kterým ve firmách s větším počtem zaměstnanců pomáhají specializovaní personalisté (Šikýř, 2014, str. 23). Linioví manažeři, potažmo personalisté, mívají mnohdy rozhodující kompetence ve věci řízení lidských zdrojů. Obecně se rozlišuje několik činností, které musí být v této oblasti implementovány. Patří mezi ně například (Koubek, 2015, str. 30):

- získávání a výběr zaměstnanců;
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců;
- analýza a vytváření pracovních míst;
- péče a hodnocení zaměstnanců.

2.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Pojem strategie představuje určený způsob, kterým společnost dosáhne svých cílů a naplní tak své poslání (Grasseová a kolektiv, 2012, str. 13). Strategie lidských zdrojů, jinými slovy personální strategie, je stěžejním bodem řízení lidských zdrojů v organizaci (Šikýř, 2014, str. 44). Podle Armstronga a Taylora (2015, str. 60)

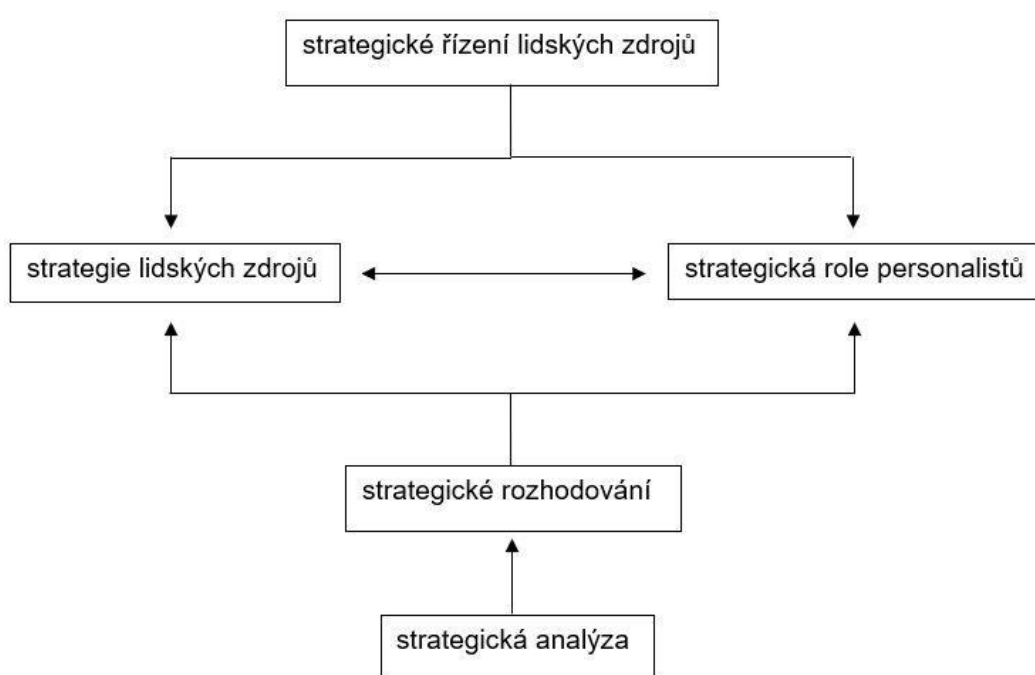
„strategické řízení lidských zdrojů určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů“. Šikýř (2014, str. 44) uvádí, že „komplexně pojatá strategie lidských zdrojů vychází ze strategie organizace a definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců v organizaci, zejména optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace“. Organizace řeší koncepční otázky, které se pojí s potřebou zaměstnanců, a především pokrytím jejich potřeby (Šikýř, 2014, str. 44-45):

- Kolik zaměstnanců bude potřebovat?
- Jaké zaměstnance bude potřebovat?
- Kolik zaměstnanců může přijmout?
- Kde potřebné zaměstnance získá?
- Jak potřebné zaměstnance získá?

Aby bylo možné na tyto otázky odpovědět, musí být brány v úvahu vnější (politické, ekonomické, technologické aj.) a vnitřní (velikost společnosti, strategie společnosti, struktura společnosti aj.) podmínky (Šikýř, 2014, str. 45). Pro organizaci jsou klíčoví manažeři, kteří dokážou strategicky myslet a v principu jsou schopni uplatnit systematický a dlouhodobý pohled na směřování dané organizace. Zároveň přebírají odpovědnost za vhodné využívání zdrojů k dosažení strategických cílů a za využívání příležitostí, díky kterým je možné vytvořit přidanou hodnotu k dosahovaným výsledkům organizace (Armstrong a Taylor, 2015, str. 59). Dodávají, že strategie má tři základní charakteristiky. První je směřování dopředu, charakteristika této strategie určuje cíle a prostředky, jež budou k dosažení těchto cílů použity.

Druhou charakteristikou je nutnost respektování faktu, že schopnost dané organizace účelně fungovat je přímo závislá na schopnosti efektivního využívání potřebných zdrojů. Třetí charakteristikou je zaměření na dosažení strategického souladu. V praxi to znamená, že při implementaci určitých strategií musí být cílem dosažení rovnováhy mezi těmito určitými strategiemi a konkurenční strategií společnosti ve spojitosti vnitřního a vnějšího prostředí.

Obrázek 1 - Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, str. 61)

Organizace, ve které má fungovat strategické řízení lidských zdrojů, si nejprve musí odpovědět na následující otázky (Koubek, 2015, str. 24-25):

- Jaké postavení chce mít na trhu?
- Jakým vnějším faktorům čelí?
- Jaké má silné a slabé stránky?
- Jaké cíle si vytyčí?
- Jak tyto cíle splní?

Výše zmíněné otázky v sobě skrývají problematiku lidských zdrojů a není možné na ně odpovědět, nebudou-li lidské zdroje brány plně v potaz. Do určité míry podmiňují

poslání a roli organizace na trhu. Postupně se výše zmíněné otázky dále konkretizují a vyvstávají tři nejdůležitější (Koubek, 2015, str. 25):

- Jaké pracovníky organizace potřebuje?
- Jaká nabídka pracovních sil je předpokládána v i mimo organizaci?
- Jaké kroky je třeba podniknout k pokrytí perspektivní potřeby zaměstnanců?

Na zodpovězení těchto otázek je nejdůležitější zabývat se vnějšími podmínkami, jako je například populační vývoj, vývoj trhu práce, modernizace technologií, politika zaměstnanosti a podobně. Pro maximální efektivitu je nezbytné sledovat tyto proměnné v nejbližším okolí organizace, také v okolí, kde má bydliště většina zaměstnanců, nelze ale ignorovat přilehlé regiony, případně zahraničí. Důležitým faktorem jsou i podmínky vnitřní, jež dělíme do tří skupin (Koubek, 2015, str. 26):

- Organizace (struktura organizace, personální politika, struktura);
- Práce (charakter – individualita/týmovost, rozmanitost, míra autonomie);
- Pracovníci (počet, demografické, ekonomické, sociální faktory).

K dosažení správné strategie řízení lidských zdrojů je nutné brát v úvahu všechny zmíněné faktory a odpovídat na výše uvedené otázky (Koubek, 2015, str. 26). Ke zhodnocení současného stavu organizace včetně řízení lidských zdrojů je často využíváno metody známé jako SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky se odvíjejí od příznivého/nepříznivého stavu vnitřních podmínek, které jsou předurčovány například faktory jako míra kvalifikace zaměstnanců nebo nemoderní technologie. Příležitosti a hrozby se týkají pouze příznivých/nepříznivých vnějších podmínek, kterými se rozumí například spolupráce s partnery nebo změna kurzu měn (Šikýř, 2014, str. 46).

2.1.1 Cíle řízení a strategického řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, str. 48) definují několik cílů řízení lidských zdrojů:

- podpora dosahování strategických cílů, jež si organizace určí a jejich splnění dosáhne vytvořením a následnou implementací strategie lidských zdrojů;

- přispívání k rozvíjení podnikové kultury, která je zaměřená na dosahování vysokého výkonu;
- zajištění kvalifikovaných a talentovaných zaměstnanců;
- podpora etického přístupu;
- navozování důvěry a kvalitních pracovních vztahů.

Souhrnně by se tyto cíle daly označit jako jeden hlavní – zajištění motivovaných, kvalitních, a především kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou oddaní své práci a budou schopni dosahovat stálé konkurenční výhody (Armstrong a Taylor, 2015, str. 61). Rovněž by mělo strategické řízení lidských zdrojů směřovat k plánovitému hodnocení silných stránek, využívání příležitostí, minimalizaci slabých stránek a potlačování hrozeb (Šikýř, 2014, str. 47).

Strategické řízení lidských zdrojů mimo jiné umožňuje a zjednodušuje veškerá rozhodnutí strategického charakteru, která jsou nezbytná a mají dlouhodobý a nezanedbatelný dopad na úspěšnost a chování celé organizace. Tento dopad představuje zajištění kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou loajální a motivovaní k dosažení konkurenční výhody. Při analýze cílů strategického řízení lidských zdrojů je nutno zohlednit, jaké preference mají všechny strany, jež jsou součástí organizace – tedy management, vlastníci a zaměstnanci (Vnoučková a Urbancová, 2015, str. 18).

3 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých neboli andragogika je jednou z vědeckých disciplín zkoumající procesy a souvislosti učení a vzdělávání dospělých. Zabývá se hlavně teorií a praxí tohoto typu vzdělávání a také péčí a poradenstvím pro vzdělávané (Průcha a Veteška, 2012, str. 33). Samotnou podstatu vzdělávání stručně shrnul Plamínek (2014, str. 18) „učení se rozšiřuje zděděné spektrum našeho chování a naše osobnost košatí. Díky učení můžeme tedy vybírat ze stále mohutnější zásoby vzorců chování a dobře reagovat na stále větší množství životních situací. Učením se proto stáváme celkově úspěšnějšími při překonávání potíží a hrozeb. Díky učení můžeme potíže a hrozby v některých případech dokonce předvídat a předcházet jim, případně je začít přímo využívat ke svému prospěchu“.

Vzdělávání dospělých představuje podle Vetešky (2016, str. 88) jednu z nejdůležitějších odvětví celoživotního vzdělávání. Vymezovalo-li by se z hlediska času, tak jde zároveň o nejdelší období učení, které může představovat až tři čtvrtiny našeho života. Tento vzdělávací proces zahrnuje veškeré činnosti spadající pod formální i neformální vzdělávání. Formálním vzděláváním rozumíme především řízenou výuku, která má jasně stanovený cíl a cílovou skupinu, je dlouhodobá, vedená a plánovaná, zatímco neformální vzdělávání představuje vzdělávací proces, jež je zabezpečován mimo školu prostřednictvím vzdělávacích institucí či společností. Účastníkům poskytuje prostor k osvojení různých znalostí a dovedností. Neformální vzdělávání je realizováno působením lektora na účastníka, jde o interaktivní formu výuky, která zároveň lektorovi poskytuje zpětnou vazbu a umožňuje mu tak vzdělávací proces „ušít na míru“ dle požadavků a potřeb zúčastněných. Neobvyklým kladem tohoto typu vzdělávání je i možnost jej uskutečnit distančně, tedy bez přímé účasti lektora.

Oba typy vzdělávání mají společné následující (Barták, 2015, str. 7):

- didaktické i školící cíle determinují institucionální podobu celého vzdělávání;
- vzdělávací proces musí mít poučný i výchovně vzdělávací charakter;
- tento charakter musí být zohledňován lektorem, aby došlo k naplnění pedagogických cílů.

Pro dospělé vzdělávané je nejčastěji hnacím motorem kariérní růst či postup, uspokojení potřeb či vnější očekávání, které na ně klade okolí. Pojem vzdělávání dospělých vymezil Beneš (Veteška, 2016, str. 89) jako „organizovanou (sebeorganizovanou), cílevědomou a více či méně institucionalizovanou pomoc dospělému člověku, skupinám lidí nebo organizacím, týkající se zvládnání určitých problému pomocí učení či uspokojení potřeb po poznání“.

3.1 Motivace ke vzdělávání

Motivaci ke vzdělávání významně ovlivňují dvě motivační teorie – teorie očekávání a teorie cíle. První teorie je postavena na předpokladu, že vzděláváním dosáhneme něčeho, po čem toužíme a považujeme za nezbytné. Máme-li jistotu, že budeme díky odhodlání úspěšní, motivace se tak automaticky navyšuje. Teorie cíle funguje na následujícím principu – naše motivace roste tehdy, kdy se plně zaměříme na dosažení stanovených cílů, které by měly být dosažitelné. Chceme jich dosáhnout i navzdory skutečnosti, že daný cíl může být náročný – kladně zde působí i zpětná vazba k našim výsledkům (Armstrong a Taylor, 2015, str. 344). Pro dospělého jedince je klíčové, aby mu vzdělávání dávalo smysl a získání určité kvalifikace či míry vzdělání představovalo podstatný cíl – v tu chvíli je ochoten vynaložit veškeré úsilí, aby tohoto cíle dosáhl (Zormanová, 2017, str. 46).

Za faktory determinující efektivitu vzdělávání se ve většině případů považuje síla a zaměření motivů vzdělávaných. Motivace je souborem vnitřních a vnějších vlivů, které mají v mnoha směrech vliv na naše prožívání a zároveň pro mnoho andragogů představuje velký problém (Beneš, 2014, str. 104).

Motivaci ovlivňuje mnoho faktorů, které podle DBM (on-line) popisuje Zormanová (2017, str. 49) následovně:

- zájem o vzdělávání dospělých roste v době ekonomické recese;
- zvýšení konkurenceschopnosti jedince na trhu práce;
- dosažení profesních cílů;
- prostřednictvím vzdělávání objevovat nové možnosti a rozšířit obzory;
- dospělý vzdělávaný vnímá vzdělávací proces jako jednu z volnočasových aktivit;

- dospělý vzdělávaný považuje vzdělávací proces jako nástroj k seberozvoji.

Na motivaci zcela jinak nahlíží Plamínek (2018, str. 90) a přichází s takzvaným zlatým pravidlem motivace, které říká, že „není dobré přitesávat lidi k obrazu úloh, ale spíše přizpůsobit úlohy lidem. V praxi to může znamenat vybírat úlohy pro jednotlivé lidi tak, aby jim svým obsahem vyhovovaly. Daleko užitečnější výklad říká, že také úloha stejného, zcela určitého obsahu může být zadána různým způsobem, přizpůsobeným konkrétnímu člověku, který ji má vykonávat“. Zároveň si je jist, že se svým zaměstnáním není téměř možné být spokojen neustále, ale stačí, když s ním budeme spokojeni přinejmenším někdy, totéž platí i pro vykonávané pracovní úkoly a aktivity. Problematická situace nastává ve chvíli, kdy se zaměstnanec netěší vůbec z ničeho.

3.2 Cíle vzdělávání

Práci s dospělými mající vzdělávací, případně i výchovný charakter je možné obecně popsat jako účelnou či cílevědomou aktivitu. Lze totiž tvrdit, že vždy sleduje konkrétní cíle, jejichž výsledkem by měly být změny v psychicko-fyziologickém stavu dané osoby. Veteška (2016, str. 63) odkazuje na Hyhlíka a Kněžů (1969), podle nichž je ve vzdělávacím procesu cílem ideální stav, který je možné popsat jako nějakou hodnotu, kterou chtějí vzdělávání svou činností a snahou dosáhnout – nejčastěji jde o ty hodnoty, které jsou v souladu s našimi potřebami a zájmy. Stručně řečeno – cíl je to, čeho chceme dosáhnout. Cíle se dělí na tři typy – individuální, skupinové a společenské. Z edukačního hlediska je nejvýznamnějším typem cíl společenský, jelikož odpovídá nárokům společnosti na výchovu.

Obecné vymezení cílů výchovného a vzdělávacího procesů dospělých zpracovali Hyhlík a Kněžů (1969) následovně (Veteška, 2016, str. 64):

- rozšíření a obohacení všeobecného vzdělávání;
- navýšení kvalifikace, potažmo rekvalifikace;
- navýšení znalostí a rozvíjení vlastností, které potřebujeme k zvládnutí společenských funkcí;
- nutnost zdokonalení naší osobnosti;
- prohloubení vlastních zájmů či potřeb.

Odborně je možno popsat cíle vzdělávání podle Průchy a Vetešky (2014, str. 63) následovně „vypovídají o tom, čeho chce tvůrce kurikula (firma, profesní sdružení, stát) či vzdělavatel dospělých (lektor) dosáhnout. Cílem ve vzdělávání dospělých může být představa o zamýšlené změně, které má být u účastníků vzdělávání dosaženo, ať již jde o získání nových dovedností či vědomostí“. V případě podnikového vzdělávání doplňují „v podnikovém vzdělávání se cíle vzdělávání odvíjejí od cílů rozvoje lidských zdrojů a souvisejí se zaměřením a strategií organizace“. Cíle učení mohou být předem stanoveny a mají sloužit rovněž jako motivátory. Aby tomu tak bylo i v praxi, musí být tyto cíle konzultovány s lidmi, jichž se týkají. V druhém případě si je vzdělávání dospělí mohou určit sami, což je jedním ze základních principů samostatně řízeného vzdělávání (Armstrong a Taylor, 2015, str. 344).

4 Charakteristiky podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání představuje významnou sbírku činností personálního managementu. V zájmu podniku je nutno sladit měnící se nároky na kvalifikace, chování zaměstnanců a jejich pracovní činnosti s cílem efektivního dosažení cílů a vytyčených strategií organizace. Jedná se ale i o prostředek, jak dosáhnout vyššího stupně uspokojení zaměstnanců při činnostech, které vykonávají. Nezbytnost podnikového vzdělávání rovněž udávají rychlé změny na pracovním trhu (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 76-77). Charakteristiku podnikového vzdělávání uvádí Bartoňková (2010, str. 16), podle níž jde o vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak interní, tak externí vzdělávání. Jde o systematický proces, jehož výsledkem je změna úrovně znalostí, dovedností (vč. motivace zaměstnanců) a pracovního chování. Tuto charakteristiku lze doplnit o definici Vodáka a Kucharčíkové (2011, str. 79), jež uvádějí, že se podnikové vzdělávání stává součástí personální činnosti. Organizací a podporou zaměstnanců dává podnik najevo, že si svých zaměstnanců velice váží. Mimo jiné jim tak udává perspektivu a umožní jim zvýšit konkurenceschopnost na trhu práce. Pro dosažení nejvyšší možné efektivnosti vzdělávání je nutné vycházet z celkové podnikové strategie a realizovat jej co nejsystematičtěji.

4.1 Fáze vzdělávacího procesu

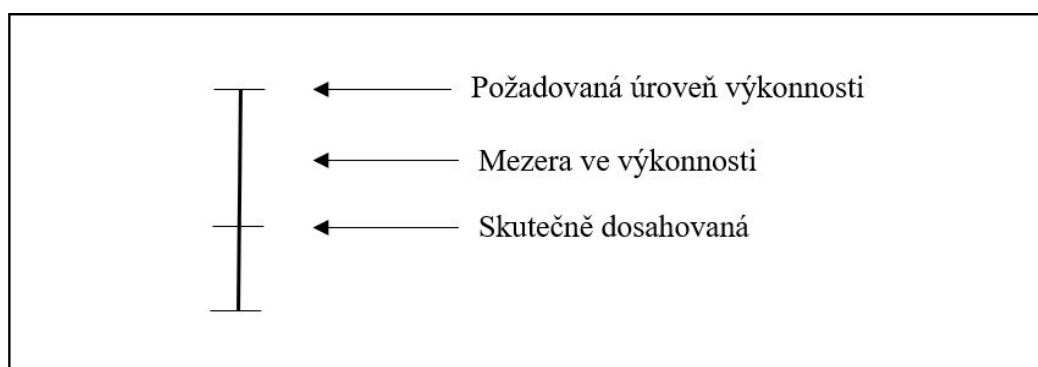
Vzdělávání pracovníků je podle Koubka (2015, str. 258-259) personální činností, v níž se běžně vyskytuje úzká spolupráce podniků s externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi. V první fázi je nutné provést identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců. Druhou fází je plánování vzdělávání, jež odpovídá na otázky rozpočtu, časové náročnosti, zapojených pracovníků i oblastí a metod vzdělávání. Třetí fází cyklu je realizace vzdělávacího procesu. Pro maximální efektivitu a návratnost realizovaného vzdělávacího procesu je nutné zakončit tento proces fází čtvrtou – vyhodnocením vzdělávacího procesu a použitých metod.

4.1.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Podle Šikýře (2014, str. 126) znamená pro podnik potřeba vzdělávání nesoulad mezi dovednostmi a znalostmi zaměstnanců a požadavky míst na trhu práce. Identifikaci potřeb vzdělávacího procesu provádíme za využití dostupných údajů o pracovních pozicích a o zaměstnancích.

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 85) považují podnikové vzdělávání za rozhodující faktor při zvyšování konkurenceschopnosti na trhu. Samotný proces vzdělávání zaměstnanců je definován strategií, politikou řízení či cíli a kulturou dané společnosti. Tyto aspekty musí být brány v potaz právě při identifikaci vzdělávacích potřeb podniku. Výše zmíněný výklad tedy lze doplnit o fakt, že analýza vzdělávacích potřeb vychází ze shromáždění dat o znalostech a dovednostech zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců a týmu a v neposlední řadě v porovnání těchto dat s požadovanou úrovní. Při identifikaci vzdělávacích potřeb je nutno porovnat dvě výkonnostní úrovně – standardní (požadovanou) a současnou (reálnou). Rozdílu mezi těmito dvěma výkonnostmi se říká výkonnostní mezera.

Obrázek 2 - Znázornění výkonnostní mezery



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, str. 86)

Analýza mezery ve vzdělávání jde popsat jako rozdíl mezi dvěma stavy – stávajícím a budoucím. Umožňuje pozorovat úroveň stávajících znalostí a uměním zaměstnanců a porovnat ji s tím, co by znát a umět měli. Toto srovnání velice napomůže k přesnému určení vzdělávacích aktivit, které objevené nedostatky pomohou odstranit. Firemní vzdělávání by mělo být více zaměřeno na individuální potřeby rozvoje a jejich uspokojení. Zaměstnanci musí být připraveni na větší obnos povinností a větší

odpovědnost či na ovládnání nových dovedností a plnění více úkolů najednou (Armstrong a Taylor, 2015, str. 355).

Z jiného pohledu se k této definici staví Koubek (2015, str. 261) podle nějž představuje kvalifikace a vzdělání dvě obtížně měřitelné vlastnosti, které je možné měřit jen velice jednoduchými způsoby, jako je například stupeň dosaženého vzdělání. Klíčové dovednosti jako je postoj k řešení úkolů, talent nebo typické schopnosti však měřit téměř nelze. Fáze identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců dané společnosti je z tohoto důvodu postavena na odhadu a přibližných postupech. Ve výsledku má identifikace povahu spíše experimentální, posléze poslouží jako zkušenost do navazujících fází vzdělávání a značně ovlivní další etapu vzdělávání zaměstnanců.

„Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělání“ (Koubek, 2015, str. 264).

4.1.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání navazuje na přesně vymezenou identifikaci vzdělávacích potřeb. Obsahuje několik okruhů, které Šikýř (2016, str. 140) určil následovně:

- účel vzdělávání (pramení z potřeb vzdělávacího procesu);
- cílová skupina (pramení z potřeb vzdělávacího procesu);
- vzdělávací metody (na pracovišti či mimo něj);
- společnost poskytující vzdělávání (interní nebo externí forma);
- lektor (interní nebo externí forma);
- místo (na pracovišti či mimo něj);
- čas (hodinové, denní, v či mimo pracovní dobu);

- materiální a technické zabezpečení (materiály ke studiu, ubytování, doprava, strava);
- evaluační metody (porovnání výsledků prostřednictvím vstupních a výstupních testů, monitoring průběhu apod.);
- náklady spojené se vzdělávacím procesem (závislé na velikosti vzdělávané skupiny, metodě a evaluaci, požadavcích na výstupy vzdělávání, dané společnosti, čase i místu).

„Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry“ (Bartoňková, 2010, str. 112).

Obrázek 3 - Na jaké otázky by měl odpovídat dobře vypracovaný vzdělávací plán?

<p>JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZAPEZPEČENO? (Obsah)</p> <p>KOMU? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)</p> <p>JAKÝM ZPŮSOBEM? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)</p> <p>KÝM? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)</p> <p>KDY? (Termín, časový plán)</p> <p>KDE? (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)</p> <p>ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY? (Rozpočtové stránky plánu)</p> <p>JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ? (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>

Zdroj: Koubek (2015, str. 265)

Vzdělávací cíle musí splňovat určitá kritéria. V první řadě by měly být stanoveny v souladu se vzdělávací strategií organizace a jejím rozvojem, měly by splňovat cíle podle metody SMART, a především by se na jejich vytyčení měli podílet samotní účastníci akce (Bláha a kolektiv, 2013, str. 126).

Metoda SMART slouží ke konkrétní a dobře popsané formulaci cíle a očekávaného výstupu. Jedná se o slovo složené z počátečních písmen slov, s jejichž pomocí lze vyhodnotit stanovený výstup. Ten by měl splňovat následující požadavky (Horská, 2009, str. 74):

- **S** – specifický a jasně stanovený požadavek na výsledek;
- **M** – měřitelný, tj. o splnění cíle je možné se jasně přesvědčit a analyzovat jeho výsledek;
- **A** – ambiciózní, tj. je-li cíl dostatečně náročný a uspokojivý (pro práci se skupinou lze použít termín akceptovatelný);
- **R** – realistický, schopen realizace, tj. cíl je adekvátní a lze jej v nastavených podmínkách splnit;
- **T** – termínovaný, tj. je jasně stanovena časová dotace pro splnění cíle.

4.1.3 Realizace vzdělávání

Jsou-li stanoveny cíle vzdělávání a jeho cílová skupina, vybrána vhodná metoda vzdělávání a zajištěn lektor spolu s místem a časem vzdělávání, přichází na řadu fáze realizace vzdělávání. Na zvolené metodě vzdělávání velice záleží, neboť pouze se správně zvolenou metodou budou zaměstnanci schopni si osvojit nové znalosti a dovednosti, jež po nich společnost v rámci výkonu sjednané práce a dosažení stanoveného výkonu požaduje. Vhodnost zvolené metody se posuzuje s ohledem na požadavky vzdělávání, cíle a cílovou skupinu a podobně. Míra vhodnosti by měla být u jednotlivých zaměstnanců posouzena na základě nově osvojených znalostí a dovedností (Šikýř, 2016, str. 142).

V zájmu společnosti by mělo být učinit vzdělávací proces co nejvíce efektivním. Toho lze dosáhnout i za použití tzv. „blended learning“. Ten lze chápat jako kombinaci rozmanitých vzdělávacích metod, jejichž cílem je zlepšení celkové efektivnosti vzdělávacího procesu tak, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody

vzájemně podporovat a doplňovat. Blended learning je možné realizovat i pro jednotlivé zaměstnance zvlášť – v tomto případě se kombinuje více vzdělávacích přístupů. Patří mezi ně například samostatně řízené vzdělávání, které je uskutečněno v závislosti na osobním rozvojovém plánu, dále e-learning (elektronické vzdělávání), vzdělávání ve skupinách, koučink, mentoring a další metody probíhající interně nebo externě (Armstrong a Taylor, 2015, str. 366).

4.1.4 Vyhodnocení vzdělávání

Hodnocení zaměstnanců patří k základním úkolům manažerů. Funguje nejen jako motivační nástroj, ale i jako zdroj povzbuzení a prostředek komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Cílem je posouzení výkonu za období minulé a jeho případné zlepšení v období budoucím nebo plánování dalšího rozvoje, v neposlední řadě usnadní rozhodnutí v oblasti odměn (Bláha a kolektiv, 2013, sr. 56). Vyhodnocování je však i nejpodstatnější součástí a závěrečnou fází celého vzdělávacího procesu. Zpravidla se však jedná o fázi nejkomplikovanější, neboť výsledky bývají mnohdy stěží měřitelné a odráží se až s určitým časovým odstupem na přístup a chování zaměstnanců. Posuzuje se vhodnost vybraných vzdělávacích metod, míra osvojení nových znalostí zaměstnanci a jejich použití v každodenním pracovním životě. Porovnávají se výsledky vstupních a výstupních testů nebo monitoring průběhu vzdělávacího procesu (Šikýř, 2016, str. 123). Hodnocení účinnosti může být pomyslně rozděleno na dvě části. První se týká prozkoumání didaktické účinnosti, tedy nově nabytých znalostí, dovedností, popřípadě nárustu pracovních návyků zaměstnanců v důsledku vzdělávání. Druhá fáze, která je v praxi o poznání složitější, je ohodnocení vlivu vzdělávání na efektivitu prováděných pracovních úkolů (Mužík, 2011, str. 295). Zjednodušeně lze tyto řádky shrnout slovy Armstronga a Taylora „v podstatě jde o porovnání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Stanovení cílů a metod vyhodnocování výsledků by mělo být nedílnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího nebo rozvojového programu. Vyhodnocování naznačuje, co je třeba podniknout, aby se zjistilo, že vzdělávací aktivity budou účinné“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 367). Bartoňková (2010, str. 182) popisuje evaluaci vzdělávání jako „proces, který stanoví, zda byl problém (viz analýza vzdělávacích

potřeb) vyřešen. Je integrální součástí vzdělávání, v podstatě je to porovnání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování) odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Nástroje a kritéria hodnocení bychom tak měli vytvářet už v rámci úvodních kroků dané vzdělávací akce“.

4.2 Pravidla a zásady vzdělávání

Mužík a Krpálek (2017, str. 63) tvrdí „profesní rozvoj v sobě obsahuje multiplikační efekt, to znamená, že jeho jednotlivé složky násobí účinek jiných. Například získaná klasifikace a absolvování dalšího vzdělávání směřujícího k profesi či pracovní pozici mohou výrazně posílit celkovou výkonnost člověka. Výkonnost člověka může také výrazně ovlivnit souběžné (či navazující) formování profesních kompetencí a osobnosti pracovníka, což je pro výkon určitých pracovních pozic velmi důležité“.

Vzdělávání a školení zaměstnanců představuje nejdůležitější nástroje používaným ke zvyšování výkonu z dlouhodobého hlediska. Při volbě, plánování a realizaci těchto nástrojů je nutné dodržovat určitá pravidla. Ke zvýšení efektivity podnikového vzdělávání je nutno dbát následujících čtyř hlavních pravidel. Prvním pravidlem je určení přesných cílů vzdělávání i jednotlivých akcí, druhým pravidlem stanovení adekvátních metod a kontrola jejich dodržení, třetím pravidlem je evaluace a analýza výsledků vzdělávání a v neposlední řadě čtvrtým pravidlem rozumíme určení a kontrolu faktorů, které efektivnost vzdělávání do značné míry ovlivňují – to je především míra motivace zaměstnanců a odpovědnost manažerů i personalistů za dosažení vytyčených cílů, případně minimalizace rušivých vlivů, jež by mohly vzdělávání doprovázet (Urban, 2013, str. 102).

4.3 Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji v organizaci

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 2015, str. 259). Šikýř (2014, str. 124) vnímá hlavní podstatu podnikového vzdělávání v systematickém utváření, prohloubení a rozšíření dosavadních dovedností, znalostí,

popřípadě i chování zaměstnanců, jehož výsledkem by mělo být dosažení vytyčených cílů a požadovaných výsledků. Zároveň poukazuje na souvislost systematického podnikového vzdělávání s personálním rozvojem zaměstnanců, s jejich kariérou a případným povýšením do manažerských funkcí – společnost si sama vyhodnocuje investici do svých zaměstnanců a těm nadaným umožňuje perspektivní kariérní růst.

Systematický přístup ke vzdělávání skýtá následující pozitiva (Koubek, 2015, str. 259-261):

- společnost pravidelně obohacuje o připravené zaměstnance, které nemusí hledat na trhu práce;
- umožňuje utváření zaměstnanců podle konkrétních požadavků společnosti;
- nepřetržitě zdokonaluje míru kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců;
- podporuje pracovní výkon a efektivitu práce;
- zlepšuje vztah zaměstnanců vůči společnosti;
- zvyšuje kvalitu i tzv. tržní cenu zaměstnance, potažmo jeho šance na trhu práce ve společnosti i mimo ni;
- umožňuje realizaci moderního pojetí řízení pracovního výkonu;

4.4 E-learning

Definice elektronického vzdělávání neboli e-learningu je mnoho a navzájem se spíše podporují, nežli by se vylučovaly. Pojmem e-learning se rozumí nástroje a prostředky digitálních technologií. Díky své flexibilitě se stal nepostradatelným nástrojem celoživotního vzdělávání (Veteška, 2016, str. 197). Jedná se primárně o vzdělávání realizované prostřednictvím počítačů. E-learning spadá do metod vzdělávání mimo pracoviště (tzv. off the job), představuje poměrně levnou vzdělávací metodu a výhodný je jak pro společnosti, tak pro zaměstnance především díky tomu, že umožňuje určit individuální vzdělávací tempo či libovolné časové rozvržení do takového úseku, kdy je vzdělávaný jedinec méně pracovním vytížený, tudíž není narušen jeho výkon. Jednou z nevýhod je však přílišná orientace na teoretické znalosti, menší motivace k této formě vzdělávání díky „narušení“ volného času či bezprostřední možnost kontroly školitelem (Lochmannová, 2016, str. 95).

Šikýř (2016, str. 143-144) uvádí, že e-learning je alternativní vzdělávací metoda podporovaná informačními a komunikačními technologiemi (dále ICT). Podstatou implementace e-learningu je nahrazení školitele neboli zdroje znalostí vyhovující ICT, která vzdělávanému subjektu tyto znalosti poskytne. Jedním z úskalí elektronického vzdělávání je odhodlání a aktivita vzdělávaného (zaměstnanec). Právě to je spolu s náklady spojenými s pořízením příslušného technického a programového vybavení jedním z hlavních limitů e-learningu. Na druhé straně za jeho přednosti lze považovat například lákavost a ilustrativnost – vzdělávací materiál bývá zprostředkovan různorodou formou, jako jsou obrázky, tabulky, texty, grafy nebo video. Díky tomu dochází k činnosti všech smyslů a podpoření aktivního stylu učení. Armstrong a Taylor (2015, str. 361) vnímají e-learning spíše jako částečné rozšíření a doplnění vzdělávání kontaktního nežli jeho úplné nahrazení. Jednou z výhod je orientace na jedince, která umožňuje vytvořit vzdělávání na míru. Mimo jiné by mělo elektronické vzdělávání připravovat jeho účastníky na řešení problémů v praxi, pomáhat zvládnout sebehodnocení či pomoci při navazování komunikace. Tato definice rovněž potvrzuje, že ve výsledku je dopad elektronické formy vzdělávání podstatně ovlivněn kvalitou a efektivností podpory, spíše než propracovaností technologického vybavení.

„Může mít nejrůznější podobu, od prostého vkládání různých informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, jímž se vlastně nahrazují přednášky či hromadné instruktáže, až k promyšleným a často přímo pro firmu vytvořeným interaktivním a multimediálním vzdělávacím programům se zpětnou vazbou“ (Koubek, 2011, str. 153).

5 Talent management

Talent je vrozená či dobře vyvinutá dispozice a jakýsi lidský ukazatel, defacto rys, co o lidech mnohé vypovídá. Důležité není pouze talent mít, ale především aktivně pracovat na jeho rozvoji a kultivaci. V případě zaneprázdněných leaderů se lze setkat s tendencí talent zanedbávat, a i navzdory tomu očekávat určité výsledky. Takový přístup postrádá jakoukoliv efektivitu a ve skutečnosti má opačný efekt (Moon a kolektiv, 2019, str. 52-53). Pojem talent jako takový se v manažerské oblasti začal více objevovat v devadesátých letech 20. století, kdy se stále pravidelnějšími stávaly termíny soupeření či boj o talenty. V pozadí těchto okolností začal na povrch více vyvstávat fakt, že zaměstnanci a jejich dovednosti jsou jednou z nejdůležitějších konkurenčních předností jednotlivých společností a je tedy zcela stěžejní vynaložit všechny dostupné prostředky k vytvoření či udržení výjimečného a nedostižného týmu zaměstnanců. Se začátkem druhého milénia se začíná daleko více formovat pojetí řízení talentů zaměřené především na jejich získávání, motivaci, rozvoj a udržení ve společnosti. Řízení talentů není zaměřeno pouze na jednotlivce, ale také na spojování talentů do skupin (Koubek, 2011, str. 202).

5.1 Vymezení pojmu talent

Urbancová a kolektiv (2016, str. 41) vymezují mnoho definic od různých autorů. Mezi nimi například talent jako pracovníka majícího vyšší potenciál, který je schopen využít pro dosažení cílů a zvýšit tak výkonnost společnosti (Gelens a kolektiv, 2014; Armstrong, 2007). Podle Hroníka (2007) není talent omezen věkově, nicméně jeho hlavními měřítkem jsou produktivita, respekt a vyhlídka na zvýšení této produktivity. Jindřich (2010) dodává, že talentem je takový zaměstnanec, jenž má mimořádné předpoklady, poskytuje své vědomosti jak klientům, tak kolegům a svou práci dlouhodobě vykonává na sto procent. Horváthová (2011, str. 22) tvrdí, že na území České republiky se na vymezení pojmu talent nahlíží podle definice Smilanskyho (2005), který talentovaného zaměstnance popisuje jako osobu s velkým potenciálem a mimořádně výkonného a schopného jedince majícího případně značný vliv na výkon celé společnosti. Tím pádem je tedy talent management pouze pro klíčové zaměstnance, u nichž se předpokládá postup do vyšších či dokonce vrcholových

funkcí. Optikou jiných odborníků by však neměl být talent management omezován pouze na určité jednotlivce a zastávané pracovní funkce, protože talentem by mohl být defacto kdokoliv, kdo se zasadí efektivně o plnění cílů společnosti. Rozhodujícím faktorem mohou být mnohdy i pozornost a prostředky, které je společnost na rozvoj talentovaných zaměstnanců ochotna vynaložit.

Společnosti, které se chtějí rozvíjet, stávat se konkurenceschopnými, výrazně zvyšovat svou hodnotu si musí talenty nejen získat, ale především je udržet. Pro společnost to znamená věnovat se talent managementu a vynaložit na jeho řízení podstatné úsilí. Podle Urbana (2008) je nutno dbát na implementaci systému talent managementu i z toho důvodu, že daným zaměstnancům umožní intenzivnější propojení se společností, a především jim umožní skutečný rozvoj (Bláha a kolektiv, 2013, str. 172).

Na základě porovnání jednotlivých definic a jejich významu určili Garraldo-Garraldo, Dries a González-Cruz (2013) existenci dvou stěžejních přístupů k vymezení samotného pojmu talent – lze jej vnímat jako objekt či subjekt. První charakteristika vnímá talent jako přirozený rys a je proto chápán jako vlastnost zaměstnance. Druhý pohled se snaží zodpovědět otázku „kdo je talentem?“. V tomto případě jsou používány dva přístupy – exkluzivní a inkluzivní. Inkluzivní přístup vnímá talenty jako všechny zaměstnance do jednoho, tedy bez rozdílu. Exkluzivní přístup se orientuje pouze na vybranou skupinu zaměstnanců a s nimi dále pracuje (Urbancová a kolektiv, 2013, str. 41).

5.1.1 Assessment Centrum

Assessment centrum (centre) jiným termínem označováno i jako evaluační centrum je jedním z nástrojů pro výběr pracovníků a jejich vhodnost pro danou pracovní pozici. Výběr nevhodného kandidáta je mnohdy spojen s vyššími náklady, snížením morálky a výkonu a nižší angažovaností zaměstnanců (Assessment Centrum: Kvalitativní výběr a rozvoj pracovníků, 2022). Dalším vhodným označením je hodnotící centrum. Obecně je tato metoda vnímána jako objektivní a velice efektivní, čímž umožní vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Při assessment centru se skupina hodnotitelů zaměřuje na soubor schopností a dovedností, jimiž kandidát disponuje, a v neposlední řadě také míru jeho potenciálu, typy reakcí a projevy chování. Jednou z mnoha výhod, jež tato

metoda skýtá, je například okamžité porovnání více kandidátů najednou a díky přítomnosti několika hodnotitelů, ze kterých je komise složena, lze hovořit o umocnění objektivitu celého využití této výběrové metody. Využití umožní ověřit, rozeznat a identifikovat modely chování kandidátů – například týmovou spolupráci, vůdčí předpoklady a podobně. Hojně se s touto metodou setkají například kandidáti aspirující na manažerské a klíčové pozice, zároveň je využita většinou až ve druhém nebo třetím kole přijímacího řízení, což umožní hodnocení jen těch nejlepších kandidátů. Počet je přímo úměrný typu obsazované pozice, rovněž počet hodnotitelů je závislý na počtu hodnocených. Prostřednictvím metody assessment centra jsou hodnotitelé schopni prověřit soubor schopností a dovedností, určit silné a slabé stránky, porovnat výkony kandidátů a jejich vzorce chování. Jedním z úkolů bývá plnění úkolů, mnohdy modelových situací, se kterými by se kandidáti mohli při výkonu požadované pracovní pozice setkat. Individuální metody (prezentace, hraní rolí) se vzájemně prolínají s metodami skupinovými (diskuse, týmové hry) (Assessment centrum: Jak se připravit a uspět, 2022).

Tabulka 1 - Metody používané při assessment centru

Metoda	Využití
Psychodiagnostika	Zjišťování výkonových a osobnostních charakteristik
Sociometrie	Zjišťování rolí v týmu
Skupinová diskuse	Zjišťování schopnosti prosadit se, aktivity a podobně
Skupinové hry	Zjišťování schopnosti spolupráce, dále podobně jako u skupinové diskuse
Rolové hry	Zjišťování, jak se jedinec chová v různých situacích
Individuální prezentace	Zjišťování komunikačních dovedností a přesvědčivosti jedince
Třídění došlé pošty	Zjišťování úrovně time managementu a žebříčku hodnot
Případové studie	Zjišťování schopnosti jedince řešit různé problémové situace
Esej	Zjišťování pracovního stylu, pečlivosti, ale také tvořivosti
Ukázky práce	Zjišťování zvládnutí praktické činnosti
Znalostní testy	Zjišťování úrovně znalostí z určitého okruhu
Rozhovor s kandidátem	Doplnění informací o kandidátovi a celkového obrazu o něm

Zdroj: Pechová a Šišová (2016, str. 36)

5.2 Řízení a rozvoj talentů

„Pro talentované zaměstnance by měl být v organizaci vyvinut a v úzké součinnosti s jejich přímými nadřízenými realizován speciální rozvojový program, který by měl mít podobu uceleného programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby jednotlivých účastníků“ (Bláha a kolektiv, 2013, str. 190).

Armstrong a Taylor (2015, str. 802) vnímají politiku rozvoje talentů a rovněž programy pro jejich vzdělávání jako klíčové prvky celého řízení talentů. Cílem je, aby se talentovaní zaměstnanci naučili zdokonalovat své dovednosti, rozvíjet vědomosti a schopnosti, jež jsou pro vykonávání jejich funkce nezbytné. Systém rozvoje a vzdělávání by měl být tvořen s ohledem na portfolio talentovaných zaměstnanců. Tato portfolia stanovují vědomosti a schopnosti, které by měly být více rozvíjeny a posléze zařazeny do portfolia pracovních rolí.

Řízení talentů zahrnuje následující činnosti (Koubek, 2011, str. 203):

- **taktiku zabezpečení talentů** – odráží se v podnikovém plánu společnosti a s ním souvisejícím plánu lidských zdrojů (ten určuje nároky kladené na řízení lidských zdrojů a vede ke správné strategii získání a udržení talentovaných zaměstnanců, jejich rozpoznání uvnitř společnosti a jejich rozvoj);
- **strategii a programy získání a udržení talentů** – vymezuje přístup, jak si společnost talenty získá a udrží;
- **audit talentů** – rozpoznání talentovaných zaměstnanců a poskytnutí základny pro plánování rozvoje a kariéry, zároveň rozpoznání případného nebezpečí, že talentovaní zaměstnanci odejdou a jak tomu zamezit;
- **vytvoření pracovních pozic** – zajištění odpovědných a podnětných pracovních pozic vedoucích k zajištění autonomie a z ní plynoucí motivace;
- **řízení vztahů s talentovanými zaměstnanci** – budování funkčních vztahů, zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zajištění loajality vůči společnosti;
- **řízení pracovní činnosti** – plán vzdělávacích aktivit a rozvoje, je-li prováděno správně, zajistí zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců;

- **poskytování odměn** – týká se finančních i nefinančních odměn, které přispívají k loajalitě zaměstnanců, zároveň jde o zpětnou vazbu od společnosti směrem k zaměstnancům;
- **vzdělávací programy a rozvoj** – důležitý nástroj pro profesní a osobní růst talentovaných zaměstnanců (popřípadě manažerů);
- **kariérní řízení** – plánování kariéry.

Nezbytné je využití různorodých rozvojových přístupů a metod. Taková strategie umožňuje posléze společnosti realizovat vzdělávání a rozvoj talentů na míru, díky čemuž dojde k navýšení motivace, aktivaci a posílení potenciálu. Nezanedbatelným faktorem je bezpečné a pohodové pracovní prostředí přispívající k tvůrčí činnosti a neobvyklým nápadům, jenž nebude zaměstnance sužovat obavou ze selhání či neúspěchu – i ten je totiž může posunout kupředu (Barták, 2015, str. 114).

5.2.1 Rozvojové talentové programy

Pro zaměstnance, které společnost vnímá jako talentované by měl být vyroben a následně realizován rozvojový program. Tvořen by měl být ve spolupráci s jejich přímým nadřízeným a zároveň tak, aby zohlednil veškeré individuální potřeby jednotlivých účastníků i celé skupiny. Především kvůli špatné návratnosti a problémy s udržení zaměstnanců s postupem doby upouští společnosti od dlouhodobých vzdělávacích programů a nahrazují je krátkodobými, zato více efektivními a propracovanými, vzdělávacími programy. Před zahájením každého programu je ale nezbytné si zodpovědět následující otázky (Bláha a kolektiv, 2013, str. 190):

- Bude výstup programu relevantní a použitelný?
- Bude pro společnost program užitečný?
- Bude možné ihned implementovat nabitě kompetence a zkušenosti?
- Bude-li vyčleněna investice pro dlouhodobý vzdělávací program, víme, proč tak činíme?
- Je určená časová dotace dostatečná, aby proběhl požadovaný rozvoj?
- Je k dispozici adekvátní rozpočet, který plánovaný program pokryje?
- Jsou tzv. stakeholdeři (zainteresované strany) ochotni podporovat rozvojový program a přislíbit jeho úspěšné dokončení?

Horváthová (2011, str. 80) odkazuje na Hroníka, který popisuje dva základní typy programů využívaných v oblasti talent managementu. Jedním z nich jsou trainee programy určené pro absolventy škol. Takoví účastníci jsou zaměstnáni ve společnosti pouze po dobu konání programu, po jejich úspěšném absolvování jim obvykle bývá nabídnuta možnost pokračovat v zaměstnaneckém poměru. Trainee program trvá šest měsíců až jeden rok, přičemž vyhledávání oněch účastníků v mnoha případech zajišťuje externí agentura či poradenská společnost. Druhým typem je talent development sloužící talentovaným zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti již delší dobu, mají v ní patřičné postavení, ale zároveň se jejich kariéra nachází v začátku, kterému je nutno udat patřičný směr.

Urbancová a kolektiv (2016, str. 119) sestavili podle charakteristiky Stýbla (2010) několik hlavních předpokladů, z nichž by správně sestavený rozvojový program měl vycházet:

- věnovat pozornost zaměstnancům jasně disponujícím talentovými předpoklady a soustavně s nimi pracovat;
- standardizovat talentové tréninky a vyhodnotit, jak je samotné, tak jejich efektivitu;
- sepsat krátkodobé plány zaměřené na dosahování úspěchů a podrobit je kontrole;
- řídit personální práci s talenty napříč celou společností;
- rozlišit podstatné vlastnosti a schopnosti talentů;
- začlenit rozvojové programy s úzkou vazbou na byznys.

Rozvojový talentový program by měl následovat devět kroků, které je možné ve stručnosti popsat následujícím způsobem. Prvním krokem je zajištění finanční podpory od top managementu společnosti a vymezení finančních prostředků na realizaci programu. Druhým krokem je zapojení tzv. stakeholderů (zainteresovaných stran), ideálně přímých nadřízených. Třetí krok tohoto procesu zahrnuje definici kompetencí odlišujících výkon vysokých rolí. Čtvrtým krokem je posouzení stávajícího výkonu a nastávajícího potenciálu zaměstnanců, zároveň rozpoznání talentu, jenž se v tu chvíli jeví jako kritický pro soudobou výkonnost a budoucí rozvoj společnosti. Pátý krok spočívá v plánování aktivit programu

vedoucích k rozvoji kompetencí. Šestáým krokem je stanovení délky programu, na který plynule navazuje krok sedmý – tedy určení hodnotícího systému jeho účastníků (porovnává se stav počáteční se stavem cílovým). Předposlední krok představuje samotnou realizaci rozvojového programu a jeho představení – v tuto chvíli je žádoucí minimalizace negativních jevů, důležité je, aby si zaměstnanci vytvořili k této aktivitě kladný vztah a měli jistotu, že budou všichni posuzováni stejným způsobem, pochopí všechny požadavky a podobně. Poslední – devátý krok spočívá v evaluaci programu, tedy posouzení nárůstů znalostí účastníků, či došlo k udržení těch, kteří jím prošli (Horváthová, 2011, str. 2011).

5.2.2 Metody rozvoje

Ve vzdělávání talentů se rozlišuje mnoho metod. Barták (2015, str. 113) shledává největší důležitost právě ve využití nejširšího spektra těchto metod, které vzdělávanému umožní rozvoj v takové oblasti, a především míře jemu nejvhodnější, zároveň budou jakýmsi garantem nejlepších výsledků. Smyslem celého děje je navození kreativní atmosféry a pocitu bezpečí kladně přispívajícím k tvorbě nápadů. Mezi hlavní nejběžnější metody rozvoje na pracovišti a mimo něj řadí Lochmannová (2016, str. 94) například koučink – jedná se o supervizi, jejímž smyslem je vzdělávaného dovést k vlastní iniciativě a požadovanému pracovnímu výkonu, zároveň je mu pravidelně poskytována zpětná vazba. Dalším způsobem je mentoring, proces založen výhradně na výběru a využití speciálně školených osob, takzvaných mentorů. Mentoři mají za úkol poskytovat rady, podporu a vedení a zároveň připravit zaměstnance na to, aby byli v budoucnu schopni podávat uspokojivé výkony a zvládali obtížné výzvy jako například kariérní postup. Oproti mentoringu je koučování o něco přímočařejší metodou, mentoring pomáhá především při vzdělávání a rozvoji a může hrát nezanedbatelnou roli ve vzdělávání manažerů a lídrů (Armstrong a Taylor, 2015, str. 360-361). V neposlední řadě se k nejnovějším metodám se řadí counselling. Jde o vzájemnou konzultaci a ovlivňování, vzdělávaný má prostor projevit svou aktivitu a iniciativu tak, že se k pracovním problémům i celému vzdělávacímu procesu vyjadřuje, přichází s vlastním řešením, díky čemuž mezi ním a vzdělavatelem vzniká prostor pro zpětnou vazbu, prostor pro formování pracovních schopností (Koubek, 2015, str. 268).

5.3 Udržení talentů

Udržení talentů je významně spjato s různými aspekty efektivního fungování společnosti jako je motivace či angažovanost. V mnoha případech vytvářejí talentovaní zaměstnanci až 80 % celkového zisku společnosti, což činí jejich vzdělávání a rozvoj o to důležitějším a nezbytným. Jde o klíčové zaměstnance, kteří do velké míry ovlivňují svým výkonem úspěch celé společnosti a přispívají k jejímu úspěchu, z toho důvodu je nutné se na jedince s těmito kompetencemi zaměřit a investovat do nich, aby si společnost udržela náskok a konkurenceschopnost na trhu práce (Probuďte sílu vašich talentů: Řízení talentů, 2022). V zájmu každé společnosti by mělo být udržení (nejen) talentovaných zaměstnanců, aby se společnost mohla prezentovat jako atraktivní zaměstnavatel na vysoké úrovni, měla by splňovat určitá kritéria. Těmito kritérii může být nabídka zajímavé práce, ve které se budou zaměstnanci moci seberealizovat a která bude nabízet nové výzvy či zajištění příležitosti ke kariéernímu rozvoji a vzdělávání. Talentovaní zaměstnanci očekávají i poskytnutí odpovídající odměny, ať ve formě platového ohodnocení, flexibilní pracovní doby nebo různých benefitů a nefinančních odměn (uznání a respekt). Tento typ ohodnocení se může lišit v závislosti na životní fázi zaměstnance a jeho věku, proto lze do benefitů zahrnout i flexibilní pracovní dobu, péči o děti, koučování, navýšení platu či delší dovolenou (Horváthová, 2011, str. 116-118). Dle dostupných dat z dotazníkového šetření hovoří Urbancová a kolektiv (2016, str. 166) o takových faktorech jako jsou zejména pracovní uspokojení, možnost kariéerního postupu, zajímavé pracovní náplně a organizačního klima. Všechna tato kritéria spadají do skupiny nehmotných a dlouhodobých, proto je potřeba, aby si tyto podmínky společnost nastavila a dlouhodobě je udržovala a plnila. Mezi další formu udržení talentů, mimo jiné finančně nenáročnou a pro talenty užitečnou, se považuje zpětná vazba a komunikace. Tímto způsobem se „hodnotí“ kvalita vykonávané práce, tak osobnostní charakter talentů jako takový.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce má za cíl popsat společnost, na níž byla analýza vzdělávacího systému zaměřena a zároveň strukturu vzdělávacího systému této společnosti. Větší pozornost je věnována lokálnímu talentovému programu. Bude provedena analýza dat z evaluačních dotazníků talentového programu a vyhodnocení spokojenosti účastníků. V návaznosti na výsledky analýzy dotazníkového šetření bude proveden rozhovor s vedoucí odboru Rozvoje a vzdělávání a účastníkem talentového programu. Ze získaných dat budou vyvozeny případné inovace pro budoucí ročníky talentového programu.

6 Charakteristika zvolené společnosti

Vybraná společnost, ve které sběr dat pro praktickou část proběhl, si nepřála být jmenována, proto bude dále uváděna pouze jako „společnost XY“. Společnost XY působí v oboru stavebnictví a spadá do stavebních skupin působících v několika evropských zemích včetně České republiky, Slovenska, Maďarska či Polska, dále pak působí v zemích Skandinávie a USA. Zaměstnává přibližně 33 500 osob. Mezi hlavní obory spadá především silniční, železniční a pozemní stavitelství. Zabývá se výstavbou dopravní infrastruktury, inženýrských sítí a rovněž si zajišťuje zdroje pro výstavbu a výrobu vlastních produktů. V Evropě působí prostřednictvím více společností zaměřujících se na stavebnictví – tyto společnosti se zaměřují na rezidenční i komerční development. Společnost XY se pohybuje na českém realitním trhu a realizuje v České republice především výstavby administrativních budov a multifunkčních developerských projektů (interní materiály společnosti XY, 2022).

6.1 Struktura vzdělávání ve společnosti XY

Jelikož se jedná o mezinárodní společnost, probíhá tak vzdělávání v mnoha oblastech. V bakalářské práci jej autorka dělí na globální a lokální rozvojové a vzdělávací programy a další typy vzdělávacích aktivit, které ve společnosti XY probíhají. Pro globální i lokální rozvojové a vzdělávací programy byly zvoleny pracovní názvy, aby byla zachována anonymita společnosti XY.

6.1.1 Globální rozvojové a vzdělávací programy

Globální programy fungují napříč společností XY celosvětově a jsou organizovány z hlavní „mateřské základny“, která sídlí v zahraničí. Níže budou popsány tři hlavní vzdělávací a rozvojové programy, které autorka pro účely této bakalářské práce pracovně pojmenovala jako program Exekutiva, program Talent Global a program Stáž (interní materiály společnosti XY, 2022):

Program Exekutiva:

- Je vytvořen ve spolupráci s přední světovou obchodní školou. Jeho cílovou skupinou je exekutiva, tedy nejvyšší management. Manažeři, kteří se v budoucnu stanou součástí manažerského týmu, seniorní a vyšší manažeři mající klíčovou roli ve společnosti. Účastníci jsou vybíráni na základě doporučení obchodních jednotek. Program Exekutiva je navržen tak, aby urychlil rozvoj strategie, tvorbu hodnot a spokojenost klientů. Má za úkol rozvíjet lídry, kteří rozumí konkurenčnímu a sociálnímu prostředí, v němž společnost XY působí. Dalším cílem je vytvoření vhodného prostředí pro komunikaci mezi leadery a zlepšení vzájemné spolupráce. Vzdělávání je rozloženo do 3 modulů pořádaných s několika měsíčním odstupem a celková doba jeho trvání činí jeden rok.

Program Talent Global:

- Věnuje se výhradně největším talentům nacházejícím se na počátku jejich kariéry. Cílů je mnoho, například: vybudování a prohloubení znalostí a vůdčích schopností v mezinárodním prostředí, které zvýší pravděpodobnost úspěchu při převzetí větší odpovědnosti a většího rozsahu práce, vybudování komunikační „sítě“ pro sdílení znalostí, zvýšení spolupráce, mobility a sdílení znalostí mezi obchodními jednotkami. Probíhá jednou ročně a jeho účastníky jsou zástupci všech obchodních jednotek působící ve společnosti XY alespoň 2-6 let. Stejně jako program Exekutiva je i tento rozdělen do 3 modulů a trvá po dobu jednoho roku. Podporuje přístup akčního učení, což znamená, že účastníky vystavuje realistickým výzvám.

Program Stáž:

- V rámci tohoto programu mají každoročně zaměstnanci příležitost absolvovat pracovní stáž v některé ze zahraničních obchodních jednotek. Stáž trvá tři až šest měsíců, umožní tak poznat nové kulturní a pracovní prostředí či sdílet a vyměňovat zkušenosti a názory s kolegy v jiných zemích v rámci společnosti.

6.1.2 Lokální rozvojové a vzdělávací programy

Rozvojové a vzdělávací programy fungující na lokální úrovni jsou defacto obdobou programů globálních, prošly ale takovou úpravou, aby byly „ušité na míru“ zaměstnancům v České republice. Programy jsou pracovně označeny jako program Talent Lokal, program Manažer a program Mentor (interní materiály společnosti XY, 2022).

Program Talent Lokal:

- Obdoba globálního programu Talent Global. Jedná se o věkově omezený lokální talentový program a je určen pro zaměstnance do 33 let věku zaměstnaných ve společnosti XY alespoň 2 roky, u kterých je zřejmé, že podávají vysoký výkon a disponují vysokým potenciálem. Rovněž se u nich předpokládá kariérní postup. Nominace účastníků probíhají skrze vyhodnocení statistik sledujících výkon a potenciál – ročně se do programu nominuje přibližně 20 zaměstnanců, přičemž převážná většina, ne-li všichni, se posléze programu účastní. Metoda výběru použita při vyhodnocení nominací není „exaktní věda“, vždy se přihlíží i k subjektivnímu názoru manažera, který nominované vybírá. Výkon se měří dle nastavených ročních cílů a hodnocení kompetenčního modelu. Potenciál je v rámci společnosti definován centrálou. Společnost XY dlouhodobě volí strategii investování do svých zaměstnanců, a proto do manažerských pozic není nutné nabírat zaměstnance z externího trhu. Jedná se o jednu z příležitostí, jak dát mladým talentům větší rozhled a na následující manažerské pozice je náležitě připravit. Obecně je program určen pro talenty, kteří oproti svému okolí nějak vyčnívají – společnost si zakládá na tom, aby se programu zúčastnili jen ti nejlepší. Program Talent Lokal probíhá zhruba 10 měsíců a je složen z 5 modulů (tzn. 5 setkání během

10 měsíců). Jednotlivé moduly trvají většinou 2 dny a pojednávají vždy o jednom stěžejním vybraném tématu. Dle doby trvání modulu je první den probíráno byznysové téma (zaměřené na aktuální palčivé téma společnosti). Od účastníků se očekává, že k dané problematice poskytnou nová a inovativní řešení. V rámci každého modulu připraví účastníci ve skupinkách prezentaci na přidělené téma, následuje přednes bývalým účastníkům programu a zaměstnancům z vyššího managementu. Druhý den je zaměřený na rozvoj soft skills (např. komunikační a kooperační kompetence, zpětná vazba, týmová práce, samostatnost, aktivní přístup apod.).

Program Manažer:

- Týká se zaměstnanců čerstvě povýšených do role manažera. Program Manažer není věkově omezen a je zaměřen čistě na rozvoj soft skills. Novým manažerům má pomoci si uvědomit, jak se jejich role změnila a usnadnit jim posun do funkce, která zahrnuje zodpovědnost za sebe sama a tým, potažmo jeho výsledky. Vzdělávání probíhá ve formě „2+1 den“ s minimálním měsíčním odstupem. V prvních dvou dnech vzdělávání je cílem osvojení manažerských dovedností, následuje měsíční pauza na implementaci a zapracování těchto dovedností do pracovního života a konzultace se zhodnocením použitých metod.

Program Mentor:

- Jedná se o mentoringový program, který funguje na základě spolupráce mezi mentorem a mentorovaným jedincem (tzv. „mentee“). Při tomto procesu dochází k předávání zkušeností, znalostí, a především inspirace formou neformálních rozhovorů. V roli mentora bývá nejčastěji zkušenější spolupracovník, jenž je dostatečně kompetentní pomáhat a radit méně zkušeným kolegům. Ve společnosti XY jsou mezi mentory zaměstnanci z řad management týmu. Svým mentee pomáhají lépe poznat sebe sama, objevit a rozvíjet jejich potenciál a schopnosti – to vše v předem stanoveném časovém úseku (bývá přibližně 12 měsíců). Ve společnosti XY sílí snaha o to, aby se mentoring stal standardním rozvojovým nástrojem a byl dostupný pro nejširší skupinu zaměstnanců.

6.1.3 Zákonné a odborné vzdělávání

Zákonné, povinné a odborné vzdělávání má na starosti tým Odboru vzdělávání a rozvoje. Hlavním cílem tohoto typu vzdělávání jsou profesně odborní zaměstnanci způsobilí k výkonu svého povolání. Zákonná školení je společnost povinna svým zaměstnancům zajistit. Zaměstnanci procházejí školeními, jako je například BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana), pro práci mimo pracoviště zaměstnavatele (tzv. „home office“) musejí zaměstnanci projít zvláštním školením BOZP přizpůsobeným výkonu práce v jiném než firemním prostředí. Povinným školením je například školení etického kodexu. Společnost XY si velmi zakládá na etice svého podnikání ve všech sférách činnosti, na základních hodnotách, kterými je zdraví a bezpečnost zaměstnanců, transparentní jednání, prozákaznický přístup a týmový duch (interní materiály společnosti XY, 2022).

6.1.4 Odborné kurzy, semináře a konference

Tato kategorie je rovněž zajišťována týmem Odboru vzdělávání a rozvoje. Představuje především jednorázové vzdělávací akce, ve kterých není určena periodicita, ale zvyšuje odbornost zaměstnanců. V nabídce jsou interní školení vedená odborníky na danou problematiku z řad zaměstnanců společnosti a externí vzdělávací akce, které si zaměstnanci mohou vybrat s ohledem na své profesní potřeby (interní materiály společnosti XY, 2022).

6.1.5 Autorizace

Autorizace představuje oprávnění fyzických osob k výkonu odborné činnosti v oboru stavebnictví. Školením, respektive složením autorizační zkoušky získá vzdělávaný zaměstnanec odbornost pro danou stavební činnost, kterou bude vykonávat. Autorizované osoby se rovněž zavazují k tomu, že se budou vzdělávat celoživotně (prostřednictvím každoročních seminářů apod.). Jedná se o odbornost zvyšující cenu zaměstnance na trhu práce. Dle stavebního zákona je tento typ vzdělávání nutnou podmínkou pro výkon takových činností, jejichž výsledek ovlivňuje ochranu veřejných zájmů ve výstavbě. Společnost motivuje zaměstnance, zejména v určitých pracovních pozicích, ke zvyšování jejich odbornosti mimo jiné tím, že finanční

náklady spojené s autorizací a dále s členstvím v České komoře autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (ČKAIT) hradí za zaměstnance (interní materiály společnosti XY, 2022).

6.1.6 Jazykové vzdělávání

Tento typ vzdělávací aktivity slouží pro všechny zaměstnance s potřebou znalosti angličtiny v jejich stávající práci či při pobytu na zahraniční stáži. Výuka cizího jazyka probíhá pravidelně každý týden při časové dotaci 90 minut. Každý zaměstnanec si na začátku studia vytvoří s lektorem individuální vzdělávací plán, který reflektuje vytčené cíle či pokroky, jichž chce zaměstnanec dosáhnout. Skupinové lekce probíhají do počtu maximálně 3 zaměstnanců, aby byl podpořen individuální přístup a došlo k co největší návratnosti. Společnost XY spolupracuje s vybranou jazykovou školou, která díky dlouhodobé spolupráci dokáže dobře identifikovat potřeby společnosti v oblasti jazykového vzdělávání a přizpůsobit jim svou službu. Důležité je také víceméně celorepublikové pokrytí vzhledem k tomu, že společnost působí na mnoha místech ČR (interní materiály společnosti XY, 2022).

7 Výsledky průzkumného šetření

Následující část bakalářské práce bude zaměřena na vyhodnocení výsledků evaluačních dotazníků 4. ročníku talentového programu Talent Lokal, který proběhl v letech 2018-2019. Vyhodnocení je zaměřeno na celkovou spokojenost účastníků (respondentů) s tímto programem. Dále se tato část práce bude věnovat vyhodnocení dat vyplývajících z rozhovorů s vedoucí odboru Rozvoj a vzdělávání a s účastníkem talentového programu Talent Lokal.

7.1 Metodika

Analýza dotazníkového šetření vycházela z evaluačního dotazníku talentového programu. Evaluační dotazník byl kombinací formálního přístupu s neformálním slovním hodnocením. V praxi je vhodné používat právě kombinaci těchto dvou přístupů kvůli lepšímu vyhodnocení dat. Formální evaluační dotazník je detailnější a klade podrobné otázky na jevy a vlastnosti vyučovací jednotky. Pro evaluátora je jeho vyhodnocení jednodušší. Neformální typ evaluačních dotazníků shrnuje výčet vlastností, kterými by ideálně vyučovací jednotka měla disponovat a popisuje zásady, podle kterých by měla být konstruována, aby přinesla očekávané výsledky a byla co nejefektivnější. Tyto faktory jsou vyjádřeny jako jednotlivé kategorie, které je možno doplnit slovním hodnocením (Protech, 2010, str. 21).

Při tvorbě rozhovorů s vedoucí odboru Rozvoje a vzdělávání a účastníkem lokálního talentového programu Talent Lokal bylo využito metody polostrukturovaného neboli polostandardizovaného rozhovoru. Hlavním znakem tohoto typu rozhovoru je styl jeho vedení – tazatel vede rozhovor ve stanoveném pořadí dle připravených otázek a zbytek otázek vyplývajících z rozhovoru doplňuje v jeho průběhu (Kozel a kolektiv, 2006, str. 142). Polostrukturovaný rozhovor je jakýmsi kompromisem mezi dalšími typy rozhovorů (standardizovaný, nestandardizovaný apod.). Tázaným totiž nabízí k jednotlivým otázkám několik možností odpovědí a zároveň se od nich požaduje vysvětlení či zdůvodnění těchto odpovědí (Chráska, 2016, str. 177). Rozhovor s vedoucí odboru Rozvoje a vzdělávání sloužil ke zodpovězení výzkumných otázek „*Pro jaké zaměstnance je program určen?*“ a „*Jaké rozvojové metody se nejvíce osvědčily?*“.

Cílem rozhovoru s účastníkem talentového programu bylo zodpovědět výzkumnou otázku „*Jak hodnotíte talentový program?*“ a „*Byl pro váš profesní a osobní rozvoj program důležitý?*“

7.2 Analýza evaluačních dotazníků

V rámci prostudování interních vzdělávacích dokumentů byla provedena analýza dat z evaluačních dotazníků talentového programu Talent Lokal. Pro účely programu probíhalo evaluační dotazníkové šetření po skončení každého modulu. Tyto dotazníky zkoumaly spokojenost účastníků s jednotlivými tématy, o kterých modul pojednával, dále spokojenost s lektorem, školícími prostory a podobně. Aby mohl být talentový program vyhodnocen jako celek, budou výsledky dílčích dotazníků brány v potaz, avšak analýze bude podléhat pouze dotazník finální. Dotazník byl složen z 11 otázek a obsahoval otevřené i seřazovací typy otázek.

Hlavní výzkumnou otázku lze formulovat následovně: „*Jaké je celkové hodnocení talentového programu?*“

Data byla sesbírána po skončení 4. ročníku talentového programu Talent Lokal, který proběhl v letech 2018-2019. S ohledem na globální pandemii nemoci SARS-CoV-2 nejsou nyní k dispozici novější data, jelikož program nemohl probíhat.

Respondenty byli samotní účastníci programu, tedy zaměstnanci společnosti XY, kterým není více než 33 let a jsou ve společnosti XY zaměstnaní alespoň dva roky. Respondenti pocházeli z různých pracovních odvětví a zastávali různé pracovní funkce, jako například: mistr, ekonom, přípravař, vedoucí projektu, právník, vedoucí týmu, specialista odměn, stavbyvedoucí, technik BOZP, Virtual Design & Construction koordinátor a podobně.

7.2.1 Evaluační dotazník

Evaluační dotazník k talentovému programu Talent Lokal z let 2018-2019 je k nahlédnutí v příloze č. 1.

V následující části bakalářské práce bude popsáno vyhodnocení dat z evaluačního dotazníku. Respondentů bylo dohromady 15, z toho 5 žen a 10 mužů. Jednalo se o všechny zaměstnance, kteří se programu v letech 2018-2019 zúčastnili.

7.2.2 Vyhodnocení odpovědí z evaluačního dotazníku

Otázka č. 1 - Celkové hodnocení programu (1- nejlepší, 5 - nejhorší) a dobrovolné slovné hodnocení

První otázka byla ve formě číselného hodnocení. Jeho zprůměrováním vyšlo najevo, že talentový program získal celkové hodnocení 1,33.

Otázka č. 2 - Napište nám prosím, ve kterých oblastech byl pro vás program nejvíce přínosný, čeho si ceníte, co si odnášíte.

Druhá otázka sloužila ke zjištění silných stránek talentového programu. Z výsledků dotazníkového šetření v této oblasti vyšlo najevo, že za největší klady talentového programu považovali jeho účastníci následující:

- Možnost setkání se zaměstnanci nejvyššího managementu (formálně během školení, neformálně v čase volnočasových aktivit probíhajících ve večerních hodinách).
- Možnost sesbírat nové a cenné kontakty, vytvořit si přátele a poznat kolegy napříč celou společností.
- Forma organizace celého programu i jednotlivých modulů.
- Vhodně zvolené výukové metody použité v jednotlivých modulech – interaktivní přístup, předvádění modelových situací. Propojení teoretických poznatků s praxí, na vysvětlení jednotlivých témat byl vyhrazen dostatek času.
- Kvalitní lektor.
- Rozvoj v oblasti soft skills – poznání sebe sama (svých silných a slabých stránek), vylepšení komunikačních dovedností, vylepšení prezentačních technik, schopnost lépe přijímat zpětnou vazbu, obohacení z hlediska osobního rozvoje.
- Pochopení témat a jejich propojení s praxí v oblasti finanční politiky, business a podobně.

Otázka č. 3 – Co Vám v programu chybělo?

Třetí otázka byla často ponechána bez odpovědi. Hlavním cílem bylo zjistit, co účastníkům programu chybělo:

- Téma udržitelnosti.
- Čtvrtý modul nebyl interaktivní a byl hůře pochopitelný.
- Zapojení manažerů z oblasti Reality a Development.

Otázka č. 4 – Jak program podpořil rozvoj vašich „měkkých dovedností“ (zpětná vazba, ovlivňování, prezentační dovednost, leadership...)?

Čtvrtá otázka hodnotila rozvoj soft skills. Po zprůměrování číselného hodnocení, které poukazuje na vliv talentového programu na rozvoj těchto dovedností bylo získáno číslo 1,66. Na základě tohoto výsledku lze vyvodit, že většina účastníků hodnotí vliv talentového programu na rozvoj měkkých dovedností velmi kladně.

Otázka č. 5 – Který modul byl pro vás nejzajímavější? (Prosím ohodnoťte všechny moduly s tím, že 1-5 můžete použít jen jednou: 1 nejzajímavější modul, 5 modul pro mne nebyl moc přínosný)

Pátá otázka vyhodnocovala, jaký modul (z možných 5 celkových) byl pro účastníky programu nejvíce (1) a nejméně (5) užitečný. Zde bylo opět provedeno zprůměrování číselného hodnocení, z něž vyplývá, že nejužitečnějším modulem byl pro účastníky modul č. 3, který se věnoval financím a týmové spolupráci. Naopak za nejméně užitečný byl téměř všemi účastníky zvolen modul č. 5 – tedy téma Risk managementu a business simulací* (někteří účastníci ohodnotili business simulaci jako časově náročnou a byli by pro její zkrácení na 1 den).

(business simulace se soustředí na konkrétní problémy, se kterými by se zaměstnanci mohli setkat při výkonu svého povolání)*

Otázka č. 6 – Co byste v programu zachovali, co nemáme měnit?

Šestá otázka zjišťovala, co se účastníkům programu líbilo a co by v něm zachovali a rozhodně by neměnili. Odpovědi na otázku, co v programu ponechat, byly následující:

- Počet modulů.
- Týmovou spolupráci na projektech.
- Setkání se zaměstnanci z vysokého managementu – vhodný prostor pro přenos znalostí a zodpovězení různých otázek.
- Předvádění modelových situací.

- Odlišné zvolené lokality pro každý modul.
- Smysluplnost struktury celého programu a posloupnost témat.

Otázka č. 7 - Co byste naopak v programu změnili, co bychom měli zlepšit?

Sedmá otázka zjišťovala, co by účastníci v programu změnili a na co by společnost při jeho tvorbě měla brát ohled. Nejčastěji se objevovaly tyto odpovědi:

- Prodloužení posledního modulu (například na 3 dny místo 2).
- Vyhradit dostatek času na týmový projekt a nácvik prezentace.
- Lépe informovat účastníky o programu před jeho začátkem (s dostatečným časovým předstihem).

Otázka č. 8 – Co bychom měli začít dělat, s čím bychom měli přijít?

Osmá otázka zjišťovala, jaké další kroky ke zlepšení talentového programu by měla společnost podniknout. Odpovědi byly následující:

- Vymyslet nové aktivity v rámci workshopů.
- Začlenit do jednotlivých modulů fyzické aktivity či pobyt venku, jelikož mnohdy školící prostory disponovaly hezkým areálem, který nebyl využit.
- Udělat některé moduly delší (například v délce trvání 3-4 dnů).

Otázka č. 9 – Co bychom už naopak nikdy dělat neměli, s čím bychom měli přestat?

Devátá otázka zkoumala, čeho by se společnost měla v rámci talentového programu úplně vyvarovat. Vzhledem k tomu, že tato otázka byla založena na dobrovolném slovním hodnocení, zůstala bez odpovědi.

Otázka č. 10 – Jaká témata pro vaše kolegy byste nám doporučili do dalšího ročníku programu?

Desátá, předposlední otázka zjišťovala, jaká témata by účastníci programu doporučili budoucím účastníkům talentového programu Talent Lokal. Odpovědi na tuto otázku se sešlo mnoho, jejich výčet je následující:

- Udržitelnost;
- IT;
- Motivace a udržení dělnických profesí v oblasti inženýrských staveb;
- Interní komunikace;

- Zvyšování efektivity práce v důsledku nedostatku dělnických profesí;
- Aplikace a implementace „Building Information Model“* (BIM) v dopravním stavitelství;
- Motivace zaměstnanců v použití inovací, nových technologií a postupů;

**BIM – Building Information Model neboli informační model budovy; jedná se o digitální model, který definuje fyzický, funkční objekt se všemi jeho charakteristikami.*

Otázka č. 11 – Prostor pro vaše komentáře, podněty, návrhy:

Jedenáctá, tedy poslední otázka v evaluačním dotazníkovém šetření poskytovala prostor pro dobrovolné slovní vyjádření. Většina účastníků se dobrovolně vyjádřila u odpovědí na předešlé otázky, proto bylo slovní hodnocení ve většině případů využito k osobnímu poděkování organizátorům programu a jejich aktivitu nebo zůstalo nevyplněno.

7.2.3 Vyhodnocení výzkumné otázky z evaluačního dotazníkového šetření

Na základě nasbíraných dat z evaluačního dotazníkového šetření a jejich analýzy lze zodpovědět hlavní výzkumnou otázku „*Jaké je celkové hodnocení talentového programu?*“.

Zaměstnanci společnosti XY, kteří se účastnili talentového programu Talent Lokal, shledávají tento program jako velmi přínosný pro výkon jejich povolání a rozvoj interpersonálních dovedností. Toto tvrzení je podloženo i minimální mírou jakékoliv kritiky (i té konstruktivní) z jejich strany.

Znalosti a dovednosti nabyté během programu mohli poté zaměstnanci využít v praxi. Jedná se o dovednosti, které spadají do skupiny soft skills, tedy především zlepšení komunikačních a kooperačních dovedností, vytváření sociálních sítí, schopnost přijímat konstruktivní kritiku či schopnost týmové práce. Obecně vzato je velmi náročné návratnost a efektivitu školení v oblasti soft skills posoudit, jelikož tyto výsledky nejsou „hmatatelné“, nicméně v případě talentového programu lze implementaci nově nabytých dovedností podložit i rozhovorem č. 2, který proběhl s účastníkem talentového programu. Tento účastník potvrdil, že byl schopen na svých silných a slabých stránkách v této oblasti aktivně zapracovat. Zaměstnanci se díky

absolvování talentového programu proškolili v oblastech důležitých pro výkon jejich povolání, navázali důležité pracovní i osobní kontakty a díky různorodosti pracovních pozic účastníků lépe pochopili fungování celé společnosti.

7.3 Rozhovory

Rozhovor patří k nejčastější formě sociální komunikace a stává dialogem ve chvíli, kdy mají oba účastníci dobrou vůli vzájemně se respektovat a komunikovat. Všechny typy rozhovorů spojuje jeden typický aspekt – příprava. Během přípravné fáze je hlavním úkolem zjištění informací o dotazovaném subjektu, důkladné promyšlení otázek a předběžný plán toho, jak budeme při rozhovoru postupovat (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007, str. 186).

7.3.1 Rozhovor s vedoucí odboru Rozvoj a vzdělávání

Rozhovor s vedoucí odboru Rozvoje a vzdělávání měl polostrukturovaný charakter. Během rozhovoru bylo zodpovězeno 9 předem připravených otázek týkajících se vzdělávacího a rozvojového talentového programu Talent Lokal, jenž spadá do kategorie lokálních rozvojových programů.

Z rozhovoru č. 1 vyplývá, že vedoucí odboru Rozvoje a vzdělávání se aktivně účastní přípravné i realizační fáze talentového programu a dokáže proto velice objektivně zhodnotit pozitiva i negativa. Pozitivně hodnotí účast zaměstnanců seniorního managementu v programu či prostor pro budování sociálních kontaktů. Mezi slabé stránky řadí možnou jazykovou bariéru účastníků programu či nemožnost více ovlivnit složení účastníků programu a jejich vhodnost pro tento typ vzdělávání.

Přepis celého rozhovoru je k nahlédnutí v příloze č. 1.

7.3.2 Rozhovor s absolventem programu Talent Lokal

Rozhovor byl veden s absolventem talentového programu Talent Lokal, který se zúčastnil jeho 4. ročníku v letech 2018-2019. Měl polostrukturovaný charakter. Byl realizován v březnu roku 2022 a bylo během něj zodpovězeno 11 volných otázek. Z rozhovoru vyplývá, že účastník velmi kladně hodnotí vliv programu na rozvoj soft skills čili interpersonálních dovedností. Byl schopen analyzovat své silné a slabé

stránky a na ty se v praxi zaměřit. Rovněž zaregistroval znatelný posun v rámci množství a různorodosti vykonané práce po jeho absolvování. Navzdory tomu, že nemá srovnání s jinými programy, hodnotí tento typ programu velmi kladně. V průběhu roku podstupuje různé typy nepovinných vzdělávacích aktivit, jako například jazykové vzdělávání či školení zaměřená na specifická témata související s jeho pracovní pozicí.

Přepis celého rozhovoru je k nahlédnutí v příloze č. 2.

7.3.3 Vyhodnocení výzkumných otázek k rozhovorům

Z vyhodnocení první výzkumné otázky rozhovoru č.1 „*Pro jaké zaměstnance je talentový program určen?*“ vyplývá, že program se týká všech zaměstnanců společnosti XY, kteří splňují následující kritéria: jsou zaměstnání ve společnosti XY alespoň 2 roky, splňují věkovou hranici – tedy není jim více než 33 let a oproti svému okolí vyčnívají – tedy podávají neobvyklé výkony, které je do talentového programu nominují. Tito jedinci jsou označeni jako talentovaní zaměstnanci, se kterými společnost do budoucna počítá, a proto je ochotna do nich investovat finanční a materiální prostředky. Důležitou vlastností talentového programu je, že zasahuje do různorodých odvětví společnosti a není soustředěn pouze na manažery, tedy zaměstnance středního managementu. Z vyhodnocení druhé výzkumné otázky „*Jaké rozvojové metody se nejvíce osvědčily?*“ vyplývá, že nejvíce osvědčenými a zároveň nejvíce používanými metodami rozvoje jsou v rámci programu koučink, workshop a týmová interaktivní forma. Týmová forma rozvoje podporuje i důraz kladený na rozvoj soft skills, zároveň je mezi účastníky programu napříč jednotlivými ročníky velice oblíbená.

Z vyhodnocení první výzkumné otázky rozhovoru č. 2 „*Jak hodnotíte talentový program Talent Lokal?*“ vyplývá, že účastník byl s programem nadmíru spokojen, ačkoliv neměl srovnání s jinými programy tohoto či jiného typu. Obecně hodnotil program velmi pozitivně, jelikož byl díky němu schopen navázat nové sociální kontakty a lépe porozumět struktuře celé společnosti XY. Délku trvání zhodnotil jako vyhovující, stejně tak lokality zvolené pro jednotlivé moduly. Z vyhodnocení druhé výzkumné otázky „*Byl pro Vás osobní a profesní a osobní rozvoj program důležitý?*“ vyplývá, že po skončení programu se jeho vliv promítl především na různorodosti

a nárustu množství práce účastníka. Díky důrazu kladenému na rozvoj soft skills byl účastník schopen zlepšit své komunikační dovednosti jak v profesní, tak v osobní rovině, zároveň se pokoušel uplatnit postupy nové a vyvarovat se těch, jež se v minulosti neosvědčily (stran komunikace s kolegy, klienty a podobně).

7.3.4 Návrh zlepšení

Ačkoliv byli účastníci s talentovým programem nadměru spokojeni, v dílčích evaluačních dotaznících jednotlivých modulů se objevilo pár připomínek, ze kterých je možno formulovat návrhy na zlepšení do budoucna. Pro další ročníky talentového programu Talent Lokal vyvodila autorka následující inovace:

1. Poskytnout účastníkům s větším časovým předstihem harmonogram celé vzdělávací akce i jednotlivých modulů.
2. Zařadit do náplně modulů pobyt venku či vhodnou fyzickou aktivitu, aby došlo k aktivaci účastníků a nebyli tak „nuceni“ strávit vzdělávací aktivity v té samé místnosti po celou dobu trvání jednotlivých modulů.
3. Zvážit efektivnější formu finálního výběru účastníků nežli pouze prostřednictvím behaviorálních pohovorů.
4. Vzhledem k pandemii nemoci SARS-CoV-2 zvážit hybridní formu talentového programu – střídání prezenční a online formy školení.
5. Zhodnotit dobu trvání jednotlivých modulů a v návaznosti na významnost jejich tématu, o nichž moduly pojednávají, upravit délku.
6. Zvážit možnost, že by se v budoucích ročnících podíleli na výběru tématu jednotlivých modulů i samotní účastníci.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat firemní vzdělávací systém společnosti XY a důkladněji se věnovat vybranému talentovému programu.

V teoretické části byla popsána základní terminologie z oblastí řízení lidských zdrojů a vzdělávání dospělých. Dále charakteristiky podnikového vzdělávání a jednotlivé fáze vzdělávacího procesu, včetně definice talent managementu a popisem specifika práce s talentovanými zaměstnanci, metody jejich rozvoje a tvorbu vzdělávacích rozvojových programů.

Praktická část se zaměřovala na obecnou charakteristiku a analýzu struktury vzdělávacího systému zvolené společnosti s bližším zaměřením na lokální talentový program. Na základě analýzy dat z evaluačních dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci firmy bylo možné zodpovědět předem stanovené výzkumné otázky a vyvodit možné inovace pro budoucí ročníky zvoleného typu talentového programu. Návrh inovací se týkal oblastí, které zásadně neovlivňují chod a podobu celého programu a lze je vnímat jako doplňkové podněty k jeho vylepšení.

Společnost XY je mezinárodní koncern, který se zaměřuje na stavebnictví a development. Vzdělávací systém se díky této skutečnosti pohybuje na velmi vysoké úrovni a neustále se pracuje na jeho inovaci tak, aby byl efektivní a měl vysokou návratnost jak pro společnost, tak pro její zaměstnance. Profesní i osobní rozvoj je jednou z hlavních hodnot, která patří mezi globální priority celé společnosti.

Bakalářská práce mi umožnila detailnější vhled do struktury vzdělávacího systému společnosti XY a jeho lepší pochopení. Díky poskytnutí interních vzdělávacích a evaluačních dotazníků bylo možné porovnat výsledky mezi sebou, porovnat teoretická východiska s implementací v praxi. Osobně považuji tuto zkušenost za velice přínosnou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN isbn978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN isbn978-80-7452-113-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN isbn978-80-266-0374-0.

DEPOO, Lucie a Hana URBANCOVÁ. *Rozvoj lidských zdrojů*. Vydání druhé. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN isbn978-80-87839-55-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN isbn978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN isbn978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN isbn978-80-7402-282-1.
- MOON, Shawn D., Todd DAVIS, Michael K. SIMPSON a A. Roger MERRILL. *Rozvíjení talentu: zažehněte svůj neomezený potenciál*. Přeložil Veronika KAFKOVÁ. Praha: Dobrovský, 2019. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-838-6.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN isbn978-80-200-2773-3.
- PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
- Protech ...: *konference interaktivní výuky*. Olomouc: L. Velfel, 2010-. ISBN 978-80-87557-06-8.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN isbn978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN isbn978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN isbn978-80-905247-4-3.
- URBANCOVÁ, Hana, Lucie DEPOO a Helena SMOLOVÁ. *Talent management v organizacích v České republice: praktické využití a přínosy*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN isbn978-80-87839-64-5.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
- ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Assessment Centrum (AC) | Kvalitativní výběr a rozvoj personálu. Maxwell International | Global Training a Consultancy [online]. Copyright © [cit. 15.03.2022]. Dostupné z: <https://www.maxwell.cz/cs/treninkova-reseni/assessment-hodnoceni/assessment-centrum-ac/>

Assessment centrum: Jak se připravit a uspět | Grafton CZ. Redirecting to <https://www.grafton.cz/cs> [online]. Copyright ©2022 Všechna práva vyhrazena Grafton Recruitment [cit. 15.03.2022]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/pro-uchazece/karierni-zona/pohovory/assessment-centrum-jak-se-pripravit-a-uspjet>

Probud'te sílu vašich talentů: Řízení talentů. Assessment Systems [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://cz.asystems.as/rozvoj/talent-management/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Model strategického řízení lidských zdrojů	15
Obrázek 2 - Znárodnění výkonnostní mezery	23
Obrázek 3 - Na jaké otázky by měl odpovídat dobře vypracovaný vzdělávací plán?25	

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Metody používané při Assessment Centru	33
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 – Vzor evaluačního dotazníku pro rozvojový program Talent Lokal

Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru s vedoucí odboru Rozvoj a vzdělávání a absolventem rozvojového programu Talent Lokal

PŘÍLOHA Č. 1

Přílohou č. 1 je evaluační dotazník pro rozvojový talentový program Talent Lokal z roku 2018-2019.

Hodnotící dotazník – Talent Lokal IV.

Jste absolventy našeho talentovaného programu pro zaměstnance s názvem Talent Lokal. Měli jste šanci zúčastnit se 5 modulů zaměřených na různá témata, kterými vás provedli naši vrchovní manažeři, a zástupci členů vedení naší společnosti.

Rádi bychom od vás získali zpětnou vazbu a dozvěděli se, co se vám na Talentu Lokal líbilo, a v čem vám tento program byl přínosný. Také bychom rádi věděli, co příště můžeme udělat jinak a lépe, co byste nám doporučili změnit a případně nám napsali témata, která by vás zajímala a byla přínosná pro vaši budoucí kariéru.

Označte prosím políčka, která odpovídají Vašemu názoru, a запиšte Vaše odpovědi k uvedeným otázkám.

Hodnotící stupnice:	1	-	nejlepší
	5	-	nejhorší

1. Celkové hodnocení programu:

1 2 3 4 5

Komentář:

2. Napište nám prosím, ve kterých oblastech pro vás byl program nejvíce přínosný, čeho si ceníte, co si odnášíte...

3. ... a taky co vám v programu chybělo?

4. Jak program podpořil rozvoj vašich „měkkých dovedností“ (zpětná vazba, ovlivňování, prezentační dovednosti, leadership..)?

1 2 3 4 5

Komentář:

5. Který modul byl pro vás nejzajímavější:

Prosím ohodnoťte všechny moduly s tím, že 1-5 můžete použít jen jednou (1 nejzajímavější modul, 5 – modul pro mne nebyl moc přínosný – čísla napište do kostičky viz níže)

- | | |
|---------|--------------------------|
| Modul 1 | <input type="checkbox"/> |
| Modul 2 | <input type="checkbox"/> |
| Modul 3 | <input type="checkbox"/> |
| Modul 4 | <input type="checkbox"/> |
| Modul 5 | <input type="checkbox"/> |

Komentář:

Rádi bychom využili v rámci zpětné vazby metodu KISS, která klade 4 otevřené otázky a jejichž zodpovězením nám pomůžete v přípravě ____V:

6. Co byste v programu zachovali, co nemáme měnit (KEEP)

7. Co byste naopak v programu změnili, co bychom měli zlepšit (IMPROVE)

8. Co bychom měli začít dělat, s čím bychom měli přijít (START)

9. Co bychom už naopak nikdy dělat neměli, s čím bychom měli přestat (STOP)

10. Jaká témata pro vaše kolegy byste nám doporučili do dalšího ročníku programu?

11. Prostor pro Vaše komentáře, podněty, návrhy,

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku!

PŘÍLOHA Č. 2

Přepis rozhovoru č. 1 s vedoucí odboru Rozvoj a vzdělávání

Otázka č. 1 - Jaká je Vaše hlavní pracovní náplň?

„V rámci obchodní jednotky zodpovídám za vedení týmu, který má na starost rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Do našeho portfolia patří veškeré vzdělávací aktivity – zákonné a odborné vzdělávání, katalogové kurzy, výuka angličtiny, případně dalších jazyků, či rozvoj soft skills. Rozvojové aktivity, tedy talentové a manažerské programy, dále talent management, ten představuje hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců a plány nástupnictví, v neposlední řadě průzkum mínění zaměstnanců nebo třeba Diverzita a Inkluze.“

Otázka č. 2 - Jak se podílíte na talentovém programu před jeho začátkem a v jeho průběhu?

„Před samotným začátkem je to příprava – ověření, zda program poběží, poupravení obsahu jednotlivých modelů na základě zpětné vazby z minulých let, přiřazení sponzorů k jednotlivým tématům. Před zahájením se také účastním behaviorálních pohovorů s nominovanými zaměstnanci, kde si ověřujeme jejich motivaci se programů zúčastnit. V průběhu programu je to kompletní organizace – plánování termínů, zařízení lokality, komunikace s účastníky i sponzory. Program s nimi vždy prožijí kompletně, všech modulů se s nimi vždy i účastním. Se sponzory ladím jejich prezentace a poskytuji jim support (podporu).

Otázka č. 3 - Považujete talentový program ve své stávající podobě za dostačující?

„Tento program beru jako nikdy nekončící projekt, který se nám každý rok nějak vyvíjí. Jednak proto, že vždy se dá něco zlepšit, ale také protože se požadavky a firemní priority s postupem času mění. Myslím, že model déle trvajících se rozvojového programu s několika moduly se nám osvědčil, takže bychom jej i nadále chtěli udržet. Nicméně třeba v posledních letech se nám ukázalo, že by se třeba program dal udělat v hybridní variantě (částečně prezenčně a částečně online). Samozřejmě je stále potřeba brát v potaz, že je to talentový program hodně zaměřený na business a

„softové“ vzdělávání, takže často je to investice (jak od firmy, tak od účastníků), která se projevuje až s odstupem času.“

Otázka č. 4 - Shledáváte na talentovém programu nějaká negativa/problematické oblasti?

„Asi nejvíce problematickou oblastí je, že složení účastníků máme víceméně možnost ovlivnit jen v rámci behaviorálních pohovorů – v ten okamžik už dostaneme seznam nominací a z toho můžeme ve výjimečném případě říct, že se na to někdo nehodí. Proto se nám v minulosti stalo, že i jeden negativně naladěný účastník může ovlivnit atmosféru celé skupiny. V tuto chvíli zároveň řešíme otázku úrovně angličtiny našich mladých talentů – vzhledem k tomu, že naše obchodní jednotka je aktuálně 5 zemí, tak kdybychom chtěli udržet plnohodnotný program, tak musí probíhat v angličtině. Zde však často narážíme na jazykovou bariéru.“

Otázka č. 5 - Co považujete za silnou stránku celého programu?

„Za mě asi nejdůležitější bod je zapojení našeho seniorního managementu. Vždy je mladými talenty bráno pozitivně, že si na ně najdou den času a stráví jej s nimi. Zároveň jim to často zcela mění pohled na fungování firmy, rozšíří to obzory. Druhou silnou stránkou je networking – do programu se nám zapojují zaměstnanci napříč celou firmou, takže je to pro ně i jedinečná příležitost poznat lidi mimo jejich úzký pracovní okruh a často zde navazují pracovní kontakty, které pak i do budoucna využívají.“

Otázka č. 6 - Pro jaký typ zaměstnanců je program Talent Lokal určen?

„Talentový program Talent Lokal je určen pro zaměstnance společnosti XY do 33 let, kteří u nás jsou zaměstnaní alespoň 2 roky. Za tu dobu mají prostor k seznámení se s hodnotami společnosti a její filozofií. Jedná se o talentový program, což znamená, že se do něj nominují jen takoví zaměstnanci, kteří mají vysoký potenciál a výkon. Nominace vyhodnocujeme na základě metody devítibloku a takzvaného talent review, který osově sleduje právě úroveň potenciálu a výkonu. Klasickou cílovou skupinou jsou například stavební mistři, specialisté či přípraváři. Důraz je kladen na to, aby program zasahoval do různých odvětví jako je HR, finance, IT, ředitelství, stavebnictví či výroba.“

Otázka č. 7 - Jak probíhá vzdělávání v programu Talent Lokal?

„Program Talent Lokal probíhá přibližně deset měsíců a sestává z pěti modulů. Každý modul je rozdělen do dvou po sobě jdoucích dnů. První den řeší účastníci programu aktivně přidělené téma týkající se aktuální problematiky spojené se společností – jelikož se jedná o mladé talenty, očekáváme, že nám na tuto problematiku poskytnou nový pohled či nové podněty pro řešení. Druhý den je vyhrazen čistě pro téma soft skills, tedy například typologii osobnosti, rozeznání svých silných a slabých stránek, týmovou spolupráci, těžké rozhovory a podobně. V závěru programu prezentují skupiny účastníků vlastní projekty vedení, managementu či zaměstnancům, kteří v minulosti programem prošli.“

Otázka č. 8 - Jaké rozvojové metody jsou během programu využívány?

„V rámci přípravy na projekt se hojně využívá metody koučinku. Program jako takový je zaměřený spíše na prezentace a workshopy, které řídí člen managementu. Záleží pouze na něm, jaké stanovisko zaujme – někdy lze hovořit čistě o přednáškové formě. Části modulů zaměřené na rozvoj soft skills probíhají pod vedením externího lektora, který rozděluje účastníky do malých skupin a soustředí se na řešení praktických věcí čili jde o velmi interaktivní formu.“

Otázka č. 9 - Je možné nějakým způsobem ověřit návratnost tohoto typu rozvoje?

„Po skončení programu jsou jeho absolventi vedeni v tabulkách a na kvartální bázi sledujeme, jak se jim daří – zdali došlo ke kariéernímu růstu a podobně. Zpravidla bývá složitější posoudit návratnost u rozvoje soft skills, které nejsou tak jednoznačné jako hard skills, ty lze v praxi ověřit velice snadno. Obecně vzato považujeme vzdělávání jako důkaz toho, že se o své zaměstnance staráme a záleží nám na jejich rozvoji, že s nimi máme plány a do budoucna s nimi počítáme.“

Přepis rozhovoru č. 2 s účastníkem programu Talent Lokal

Otázka č. 1 - Jakou pozici ve společnosti XY zastáváte a jak dlouho?

„Specialista odměn a HR reporting na personálním oddělení v divizi ředitelství. Zaměstnaný jsem zde 5,5 roku.“

Otázka č. 2 - Pomohly Vám nabitě zkušenosti a znalosti k výkonu funkce?

„Určitě ano. Zprvu jsem byl vůči programu poněkud skeptický, nevěděl jsem, co od něj mohu očekávat. Byl jsem velmi příjemně překvapen jednak jeho obsahem a také přínosností. Jednotlivé moduly mi poskytly spoustu užitečných vědomostí, které jsem mohl později uplatnit v praxi. Zlepšil jsem si své dovednosti v oblasti soft skills, především ty komunikační a kooperativní.“

Otázka č. 3 - Co se Vám na programu líbilo?

„Bylo skvělé se potkat s lidmi odjinud – z vyššího managementu, z jiných kanceláří, ze staveb, poznat další zaměstnance pracující na různých pracovních pozicích napříč společnostmi. Při volnočasových aktivitách jsme se lépe poznali, člověk získá lepší vhled do celkového fungování společnosti a podobně.“

Otázka č. 4 - Co se Vám na programu nelíbilo?

„Nic mě nenapadá, program mě velmi mile překvapil a nemám co vytknout.“

Otázka č. 5 - Byl jste po skončení programu schopen na sobě pozorovat určité změny?

„Určitě ano. Po skončení programu jsem se snažil nové znalosti a postupy zkoušet v praxi, na některé věci si naopak dávám větší pozor. Díky dotazníku, který vyhodnocuje osobnostní typy jsem byl schopen zapracovat na svých silných a slabých stránkách.“

Otázka č. 6 - Jak hodnotíte délku programu?

„Délka programu byla optimální. Vzhledem k rozložení programu do pěti modulů byl dostatek času na probrání všech témat, zároveň jsem měl dostatek času si vše zapamatovat. Vyhovovala mi možnost přespání na místě školení, jelikož jsme s ostatními účastníky měli možnost se poznat i neformálně.“

Otázka č. 7 - Považujete tento program za dostatečně přínosný?

„Asi ano, ale na rovinu mohu říct, že nemám srovnání s jinými programy. Můj osobní pocit byl výborný.“

Otázka č. 8 - Absolvujete i jinou formu vzdělávání?

„V průběhu roku občas navštěvuji různé kurzy, které vycházejí i z mé vlastní iniciativy. Potom samozřejmě podstupuji školení, která vycházejí ze zákoníku práce, tedy třeba bezpečnost práce, ochrana zdraví, požární ochrana či školení etického kodexu a jazykové vzdělávání.“

Otázka č. 9 - Jednotlivé moduly probíhaly napříč republikou nebo v zahraničí (SK). Byla pro Vás školící místa dobře dostupná?

„To mi přišlo v pořádku. Jednotlivé lokality mnohdy navazovaly i na zaměstnance z vyššího managementu, kteří měli pro daný modul připravený vstup a měli k dané lokalitě nejblíže. Podíval jsem se do nových míst, vždy jsme se dopravili buď vlakem, nebo společně autem.“

Otázka č. 10 - Došlo ve Vaší práci k nějaké změně od skončení programu?

„Posun je znatelný. Když srovnám, co jsem dělal před třemi lety a co dělám nyní, vidím posun jednak v množství a různorodosti práce a také v tom, co mě osobně baví.“

Otázka č. 11 - Jaká forma vzdělávání Vám obecně vyhovuje nejvíce?

„Preferuji spíše osobní setkání, kdy mohu s kolegy diskutovat, ptát se jich. Oproti online komunikaci ta osobní nepodléhá technickému připojení a všem eventuálním potížím, které během ní mohou nastat.“