

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v Lagardere Travel Retail/ Education and development of employees in Lagardere Travel Retail

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Victoria Basharinova/PPE 25

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28.08.2023. v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Primárním cílem této bakalářské práce je formulovat doporučení založená na analýze výsledků provedeného výzkumu. Tyto doporučení mají směřovat k posouzení a navržení vzdělávacího a rozvojového systému pro pracovníky působící v Lagardere Travel Retail v České republice. Vedlejšími cíli bylo rozpoznání potřeb zaměstnanců v daném podniku v tomto odvětví a stanovení konkrétních návrhů na zlepšení současné situace v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

V této bakalářské práci byly použity primární i sekundární zdroje. Primární zdroje v podobě průzkumu a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a pomoci toho byla napsána praktická část práce, když díky sekundárním zdrojům v podobě odborné literatury a internetových zdrojů byla doplněna teoretická část práce. Nadále v praktické části práci se používá kvalitativní výzkum, kde pomocí polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky se dalo získat hlubší porozumění jejich názorů, postojů a zkušeností. V bakalářské práci také nechybí kvantitativní výzkum, kde zaměstnancům byly zaslány strukturované dotazníky většinou k získání kvantitativních dat o osobních informacích (dosažené vzdělání, možnost studovat a zároveň pracovat, atd.), jejich názorech o práci v organizaci Lagardere Travel Retail, jestli jsou spokojeni, či zaměstnancům chybí něco určitého.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky dotazníkového šetření se zaměstnanci firmy Lagardere Travel Retail udávají, že zaměstnanci naznačují zájem o uspořádání vzdělávacích událostí v rámci týmového budování, také projeví zájem o praktické kurzy, teambuildingové akce a různá školení, či workshopy. Při vytváření vzdělávacích programů je třeba brát v úvahu individuální potřeby a preference zaměstnanců. Bylo také zjištěno, že s prvotním školením 72 % z respondentů jsou spokojeni, akorát v případě zaměstnanců, které pracují v Lagardere Travel Retail víc než 7 let, uvedli negativní recenze. Díky dalším otázkám bylo zjištěno, že ne každý zaměstnanec ví kolik celkově a jaké značky provozuje firma, u některých konkrétních případů daná informace se zjišťovala přes ostatní kolegy a to již v průběhu zaměstnání, také ne každý jedinec je seznámen s tím, že firma je řízena ze zahraničí. Nadále bylo zjištěno, že 77 respondentů spíše nejsou anebo určitě nejsou spokojeni se svoji současnou pozicí. Někteří zaměstnanci uvádí, že nejsou spokojeni s informovaností o interních událostech a plánech firmy. Negativní vyjádření od pracovníků na motivaci a podporu od vedoucích při vzdělávání a větší část zaměstnanců preferuje metody vzdělávání mimo pracoviště. Na těchto pracovních pozicích, které jsou uvedené v práci, zaměstnanci dané firmy se zajímají o převážně o kariérní růst a o zvýšení mzdy, je to pro ně nejvíce motivující faktor při pracovní. Zaměstnanci taktéž mají přání o zvýšení pracovních kurzu o jejich hodnocení a zlepšování kvality. Na základě výše uvedených faktorů se v dané bakalářské práci stanovili doporučení pro Lagardere Travel Retail.

4. Závěry a doporučení:

V práci byl proveden detailní průzkum vzdělávacího systému pro Lagardere Travel Retail v České republice. Současný systém je dostatečný, avšak má nedostatky způsobené pandemií Covid-19, vedoucí k nedostatečnému počtu aktivit. Zvláště významné je úspěšné počáteční vzdělávání nových zaměstnanců, které trvá 3 měsíce, s výjimkou pracovníků výroby. Naopak zde chybí adekvátní systém pro vzdělávání výrobních pracovníků. Firma klade důraz na klíčové mezipersonální a obchodní dovednosti, doplňuje je i specializovanými kurzy vnitřními i externími.

Pracovníci cítí nedostatečnou podporu a motivaci ze strany nadřízených k vzdělávání. Doporučení zahrnují zvýšení motivace, lepší informovanost a hodnocení vzdělávacích aktivit, které jsou podrobně popsány v kapitole 3.3.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, rozvoj, zaměstnanec

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The primary aim of this bachelor's thesis is to formulate recommendations based on the analysis of research findings. These recommendations are intended to assess and propose an educational and developmental system for employees working at Lagardère Travel Retail in the Czech Republic. Secondary objectives included recognizing the needs of employees within this industry and determining specific proposals for improving the current situation in the field of employee education and development.

2. Research methods:

Both primary and secondary sources were used in this bachelor's thesis. Primary sources, in the form of surveys and questionnaires among employees, contributed to the practical part of the thesis, while secondary sources, such as scholarly literature and online resources, complemented the theoretical part. Furthermore, the practical section of the thesis utilizes qualitative research, where a deeper understanding of employees' opinions, attitudes, and experiences was gained through semi-structured interviews. The thesis also incorporates quantitative research, where structured questionnaires were distributed to employees to gather quantitative data about personal information (education attained, the possibility of studying while working, etc.), their views on working at Lagardère Travel Retail, their satisfaction levels, and any specific areas where employees feel something is lacking.

3. Result of research:

The results of the questionnaire survey among employees of Lagardère Travel Retail indicate that employees show interest in organizing educational events as part of team building. They also expressed interest in practical courses, team-building activities, various training sessions, and workshops. When creating educational programs, individual needs and preferences of employees need to be taken into account. It was also found that 72% of the respondents are satisfied with the initial training, except for employees who have been working at Lagardère Travel Retail for more than 7 years, as they provided negative reviews. Further questions revealed that not every employee knows the total number of brands the company operates, and in some specific cases, this information was gathered through other colleagues during their employment. Also, not every individual is aware that the company is managed from abroad. Additionally, 77 respondents are either not satisfied or definitely not satisfied with their current positions. Some employees mentioned dissatisfaction with internal event awareness and company plans. Negative feedback was received from employees about motivation and support from superiors during training, and a majority of employees prefer off-site training methods. In the mentioned job positions within the company, employees are primarily interested in career growth and salary increase, which are the most motivating factors for them at work. Employees also express a desire for increased training related to performance evaluation and quality improvement. Based on the aforementioned factors, recommendations for Lagardère Travel Retail were formulated in this bachelor's thesis.

4. Conclusions and recommendation:

A detailed survey of the educational system for Lagardère Travel Retail in the Czech Republic was conducted in the study. The current system is sufficient, but it has shortcomings due to the Covid-19 pandemic, resulting in a lack of activities. Particularly noteworthy is the successful initial training for new employees, lasting three months, with the exception of production workers. Conversely, there is a lack of an appropriate system for educating production workers. The company emphasizes key interpersonal and business skills, complemented by specialized courses both internal and external.

Employees feel insufficient support and motivation from superiors regarding education. Recommendations include enhancing motivation, improving awareness, and evaluating educational activities, which are extensively discussed in Chapter 3.3.

KEYWORDS

Education, development, employee

JEL CLASSIFICATION

O15 – Human Development

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Victoria Basharinova
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PPE 25
Název BP:	Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">ÚvodTeoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">Vymezení pojmů vzdělávání a rozvojeMetody vzdělávání pracovníkůMetody rozvoje pracovníkůPředpoklady pro rozvoj organizaceSystematické vzdělávání a rozvoj v organizaciSoučasné trendy ve vzdělávání a rozvoji pracovníkůMetodika prácePraktická část<ol style="list-style-type: none">Charakteristika a zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaciDotazníkové šetření a vyhodnocení výzkumu ve vybrané organizaciDoporučení pro vzdělávání a rozvoj ve vybrané organizaciZávěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">LISÁ, E. <i>Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.ROSS, S. C. <i>Training and Development in Organizations</i>. Milton Park: Taylor & Francis, 2018. ISBN 978-11-380-9731-5.TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.URBAN, J. <i>Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší</i>. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">Zpracování cílů a metodiky do 15. 4. 2022Zpracování teoretické části do 30. 5. 2022Zpracování výsledků do 31. 7. 2022Finální verze do 1. 9. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 1. 4. 2022

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,
o=CZ, ou=Vysoká škola ekonomie
a managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA - 10293535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1. Vymezení pojmů vzdělávání a rozvoj	3
2.2. Metody vzdělávání pracovníků.....	4
2.2.1. Metody vzdělávání na pracovišti	5
2.2.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště	6
2.3. Metody rozvoje pracovníků.....	7
2.4. Předpoklady pro rozvoj organizace.....	7
2.5. Systematické vzdělávání a rozvoj v organizaci	8
2.5.1. Identifikace vzdělávacích potřeb	8
2.5.2. Plánování vzdělávání	9
2.5.3. Realizace a vyhodnocení vzdělávacích procesů	10
2.6. Současné trendy ve vzdělávání a rozvoji pracovníků	11
2.7. Metodika práce	12
2.7.1. Metodologie výzkumného šetření.....	12
2.7.2. Harmonogram výzkumného šetření	13
2.8. Shrnutí teoretických východisek.....	15
3. Praktická část.....	16
3.1. Charakteristika a zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje v Lagardere Travel Retail	16
3.1.1. Historie Lagardère Travel Retail v České republice	17
3.1.2. Současnost společnosti.....	17
3.1.3. Zaměstnanci firmy a pracovní prostředí.....	18
3.2. Dotazníkové šetření a vyhodnocení výzkumu v Lagardere Travel Retail.....	19
3.2.1. Nulové hypotézy	19
3.2.2. Polostrukturovaný rozhovor	19
3.2.3. Syntéza	21
3.2.4. Popis respondentů	22
3.2.5. Výsledky dotazníkového šetření.....	23
3.3. Doporučení pro vzdělávání a rozvoj v Lagardere Travel Retail.....	32
4. Závěr	35
Literatura.....	I
Zkratky.....	I

1. ÚVOD

Většina ekonomů by pravděpodobně souhlasila s tím, že lidské zdroje národa jsou primárním zdrojem, protože v konečném důsledku určují charakter a tempo hospodářského a sociálního rozvoje v zemi. Jinými slovy tedy lidské zdroje tvoří konečný základ bohatství národů. Kapitál a přírodní zdroje jsou pasivními výrobními faktory a lidské bytosti jsou aktivními činiteli, kteří akumulují kapitál, využívají přírodní zdroje, budují sociální, ekonomické a politické organizace a vedou národ k rozvoji.

Z tohoto důvodu jsou tedy nejen primárním činitelem rozvoje sociálního a hospodářského, ale jsou hlavním mechanismem při dosahování úspěchu ve všech podnicích. S lidskými zdroji je nutné vhodně pracovat, organizovat je, motivovat je, vést tyto zdroje, vhodně je řídit a také poskytovat jim zpětnou vazbu. To je realizováno v rámci systému řízení lidských zdrojů. Mimo to je nutné také lidské zdroje vzdělávat, je nutné správně rozvíjet lidské dovednosti a znalosti. Hlavním institucionálním mechanismem rozvoje lidských dovedností a znalostí je systém formálního vzdělávání.

Tím však vzdělávání nekončí. Postupem času se totiž ukazuje důležitost dalšího vzdělávání pracovníků v podnicích. Přitom se nejedná o žádnou novinku. Úplně první instituce byly založeny již v první části 17. století v Plymouthu, kde byli lidé školeni především ve vedení účetnictví a obchodní korespondence. V Evropě se podnikatelské vzdělávání dostalo do popředí zájmu v posledních dvou desetiletích 19. století v důsledku změn v evropské společnosti pojmenované jako „Průmyslová revoluce“. Podnikové vzdělávání je tedy určeno pro pracovníky. Ti se vzdělávají v oblastech, jako je obchod, administrativa, finance, účetnictví. Obchodní vzdělávání dnes zahrnuje výuku pracovníků v oblastech podnikatelských praktik, podnikatelských procesů atd. Postupem času došlo k výraznému rozvoji v nabídce různých kurzů a školení. Ty se již nezaměřují jen na obchodní vzdělávání. Dnes školy nabízejí základní kurzy v oblasti marketingu, lidských zdrojů, managementu, ekonomiky. Existují i specializovaná školení například management neziskových organizací, příprava na podnikání, nebo pokročilé kurzy strategického řízení různých typů organizací, jako je rodinná firma, sociální podniky, podniky s novými technologiemi nebo začínající podniky. Díky rozvoji technologií, internetu, umělé inteligence dochází v posledních letech také k navyšování kurzů a školení v dané oblasti. Mimo to se mění také způsoby předávání informací pomocí daných kurzů, kdy se do popředí zájmu dostává i online vzdělávání.

Různé kurzy a školení pro pracovníky mají jedno společné. Dochází pomocí nich k prohloubení znalostí a dovedností zaměstnanců a zároveň poskytování informací a návodů, jak lépe plnit konkrétní úkoly a činnosti. Školení je krátkodobý reaktivní proces určený pro pracovníky. Při školení a vzdělávání zaměstnanců je cílem rozvíjet jejich další dovednosti a při rozvoji pracovníků je cílem rozvoj celkové osobnosti. Na danou problematiku reflektuje tato bakalářská práce.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit a navrhnout systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Lagardère Travel Retail v České republice a na základě výsledků stanovit doporučení. Systematicky je práce rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole je pozornost zaměřena na důležité pojmy, které souvisejí s tématem. Teoretická část se tak zabývá pojmem vzdělávání a rozvoj pracovníků, metodami vzdělávání pracovníků. Zde jsou popsány metody, které firmy využívají na pracovišti a mimo pracoviště. Na pracovišti se jedná o metody typu koučování, instruktáž, rotace práce a mentorování. Mezi metody realizované mimo pracoviště jsou v této práci řazeny především seminář, případová studie, demonstrování, outdoorové aktivity, přednáška, workshop, hraní rolí. Dále jsou v textu popsány metody rozvoje pracovníků. Proto, aby byla problematika rozebrána komplexně, jsou zde dále popsány předpoklady pro rozvoj pracovníků. Další kapitola teoretické části práce se zaměřuje na proces

systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, který je složen ze tří kroků, jako je identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání a realizace a vyhodnocení vzdělávacích potřeb. Oblast vzdělávání pracovníků není statická, ale neustále se mění a vyvíjí, vznikají nové trendy, které jsou ovlivněny faktory, jako je globalizace, technický pokrok, pandemie viru Covid 19 a podobně. Tyto různé trendy jsou představeny v poslední kapitole. Ke zpracování této části bakalářské práce byla využita odborná literatura a internetové zdroje.

Druhá část bakalářské práce je praktická část. Zde je nejprve představen vybraný podnik, kterým je společnost Lagardère Travel Retail v České republice. Zde je nejprve čtenář seznámen s celým koncernem Lagardère Travel a jeho historií, poté je pozornost zaměřena jen na českou divizi tohoto koncernu. Kde jsou představeny nejprve služby firmy, cíle, strategie. Poté je pozornost zaměřena na zaměstnance podniku. Proto, aby byla dostatečně analyzována situace ve vybrané společnosti, byl zvolen výzkum kombinovaný, a to v podobě polostrukturovaného rozhovoru a dotazníku. Polostrukturovaný rozhovor byl veden s vedoucími pracovníky, dotazník poté byl realizován elektronicky, a to s co nejširším okruhem pracovníků. Výsledky práce jsou následně představeny a je stanoveno doporučení pro vybranou společnost.

2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

Teoreticko-metodologická část poskytuje pohled do problematiky vzdělávání pracovníků a jejich rozvoje. Jsou zde tedy konkrétně uvedeny pojmy vzdělávání a rozvoj, poté jsou popsány metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj. Dále jsou představeny metody rozvoje pracovníků, předpoklady pro rozvoj. V neposlední řadě je uvedeno systematické vzdělávání a rozvoj. Poslední kapitola představuje současné trendy ve zkoumané oblasti. Slouží tak jako podklad pro následnou praktickou část.

2.1. Vymezení pojmů vzdělávání a rozvoj

V úvodu dané práce je nutné vymežit vzdělávání a rozvoj. Daný termín nemá však v současné době jednotné vymezení a různí autoři na daný pojem nahlíží různě, jak je také možné vyvodit z následující části práce.

Jak uvádí Evans (2021, s. 2-5) přežití jakékoli organizace v konkurenční společnosti spočívá v její schopnosti trénovat své lidské zdroje, aby byly kreativní, inovativní, vynalézavé, s neustále se zvyšujícím výkonem a zvyšující se konkurenční výhodou. Vzdělávání a rozvoj je dle autora jeden z mnoha manažerských nástrojů, který celosvětově zvyšuje spokojenost s prací. Jedná se v podstatě o teoretické a praktické vzdělávání, jehož prostřednictvím se rozvíjejí znalosti, dovednosti a zkušenosti. Naopak dochází k odstranění neefektivnosti.

Vzdělávání a rozvoj je možné chápat jako aktivity realizované podnikem (v podniku i mimo podnik). Proto se též označuje jako podnikové nebo firemní vzdělávání. Jak blíže popisuje Průcha, Veteška (2014, s. 67) jedná se o souhrn edukačních aktivit, které podnik nebo firma realizuje. Cíle daných aktivit mohou být různé a je možné tyto cíle shrnout do dvou oblastí. V první řadě se jedná o úpravu kvalifikace zaměstnance. V tomto případě dochází k doplnění, rozvoji či rozšíření kvalifikace. Druhým cílem je změna vzdělání zaměstnance neboli rekvalifikace pracovníka

Podle Lawala (2014, s. 53) je vzdělání základním kamenem jakékoli formy rozvoje pracovníků. Přičemž staví toto podnikové vzdělávání na již nabytých znalostech, hodnotách, dovednostech, které získali pracovníci v rámci svého formálního i neformálního vzdělávání.

Firemní vzdělávání je, jak uvádí Ugwuogo (2013, s. 20), základním prvkem systému řízení lidských zdrojů. Pomáhá pracovníkům, aby byli schopni vykonávat vhodně podnikové procesy a činnosti. V rámci daného vzdělávání jsou poskytovány pracovníkům nové znalosti, dovednosti. Zaměstnanci si tak osvojí postoje potřebné k výkonu dané práce.

Půbalová (2018, s. 24) toto vzdělávání řadí do oblasti neformálního vzdělávání, které je realizováno formou dalšího vzdělávání dospělých. Jedná se o organizované získávání dovedností, vědomostí, které poskytuje lektor nebo učitel. Výstupem daného vzdělávání mohou být i různé certifikáty atd. Autorka tedy do daného vzdělávání řadí konkrétně nejrozličnější zájmové i profesně orientované kurzy (např. jazykové kurzy jazykových škol či soukromých lektorů), které jsou prováděny nejen v pracovní době, ale i ve volném čase zaměstnanců. Jinými slovy se dle autorky jedná o vzdělávání realizované ve vzdělávacích programech, zaměřených na získávání dovedností a kompetencí, které mohou účastníkovi pomoci zlepšit jeho společenské či pracovní uplatnění.

V neposlední řadě je možné jmenovat autora Armstronga, Taylora (2015, s. 461), který popisuje dané vzdělávání jako proces, ve kterém pracovník nejen získává nové dovednosti, znalosti a postoje, ale rozvíjí i své dosud nabitě schopnosti a znalosti. Ve své podstatě je možné, jak autor uvádí, rozdělit vzdělávání do čtyř okruhů. Jedná se o:

Instrumentální vzdělávání

To je zaměřeno na to, jak nejlépe vykonávat práci, poté co pracovník získá základní úroveň výkonu.

Poznávací vzdělávání

Poté se jedná o poznávací vzdělávání, které je zaměřeno na zlepšení znalostí pracovníků. Pomocí daného vzdělávání je také schopna daná osoba lépe pochopit věci.

Citové vzdělávání

Citové vzdělávání je zaměřeno na formování pocitů a postojů.

Sebereflekující vzdělávání

Posledním typem vzdělávání je sebereflekující vzdělávání, jehož smyslem je formovat nové myšlení, nové vzorce jednání atd.

Posledním zde uvedeným pojetím je to, že odborné vzdělávání pracovníků je spojeno se vzděláváním zaměstnanců a osob v průběhu celého jeho života, tedy není realizováno v dětském věku či v mladém dospělí (Šikýř, 2014, s. 124).

Z výše uvedených definic a pojetí různých autorů je možné vyzorovat, že vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj je příležitost k učení, k rozvoji, k nárůstu kompetencí. Samotné vzdělávání představuje dosahování či navyšování kvalifikace. Rozvoj pracovníků poté přispívá ke zvýšení kvalifikace a schopností pracovníka. U pracovníků je možné dle Lisé (2019, s. 68) rozvíjet schopnosti, ochotu, sociální dovednosti nebo motivaci neboli požadovanou činnost realizovat až ke splnění cíle.

2.2. Metody vzdělávání pracovníků

Výše popsané vzdělávání pracovníků je realizováno pomocí nejrůznějších metod. Samotný termín vyučovací neboli vzdělávací metoda je dle Jansa (2018, s. 90) termín pedagogicko-didaktický. Jinými slovy je to pedagogická a didaktická aktivita, která rozvíjí vzdělanostní profil jedince, je realizována za pomoci vzdělávacích cílů a v součinnosti s principy vzdělávání. Autor ve své publikaci uvádí, že se metody člení na analytické, syntetické, analyticko-syntetické, synkretické, deduktivní, genetické, dogmatické a jiné. Mírně jiný pohled na metody vzdělávání nabízí Zormanová (2014, s. 172). Dle autorky jsou to neadekvátnější operativní nástroje učitelovi vzdělávací kompetence, protože právě metoda zprostředkovává a zajišťuje dosažení edukačních cílů.

Průcha (2014, s. 41) při popisu vyučujících metod pro pracovníky využívá pojem andragogické metody. Dle autora jsou to tedy metody, které se užívají při vzdělávání dospělých. Jedná se o souhrn různých přístupů, které vzdělavatel neboli lektor či trenér používá ke vzdělávání dospělých jedinců. Pomocí nich se následně transformují znalosti a dovednosti k samotným pracovníkům. Tyto metody je možné různě členit.

V první řadě opět Průcha (2014, s. 41) rozděluje metody orientované na:

- vzdělavatele neboli lektora - mezi metody orientované na vzdělavatele náleží především různé přednášky, semináře atd.;
- účastníka vzdělávání - metody orientované na účastníka jsou především outdoor training, mentoring, koučink, projektové učení atd.

Další členění, které se využívá častěji, které se uvádí častěji je dle Průchy (2014, s. 41):

- metody na pracovišti;
- metody mimo pracoviště.

Jak však doplňuje Petru (2021, s. 106) existují i různé metody, které stojí na pomezí uvedených dvou typů metod (na pracovišti a mimo pracoviště). Do těchto metod se řadí např. vzdělávání pomocí počítače, např. e-learning. Pomocí dané metody se může pracovník učit v době, kdy to nejvíce potřebuje. V následující části práce jsou blíže charakterizovány metody na pracovišti a mimo pracoviště.

2.2.1. Metody vzdělávání na pracovišti

Tak jako neexistuje jednotné pojetí termínu metoda vzdělávání, neexistuje ani jednotný přístup k tomu, co je učení na pracovišti, co by mělo zahrnovat nebo pro koho je nebo by mělo být určeno. Definice, terminologie a vnímání související s učením na pracovišti se mezi jednotlivými studii liší. Přičemž jsou také užívány jiné termíny, jako je např. učení související s prací, učení na pracovišti, učení v práci. Učení na pracovišti jako koncept bylo posuzováno optikou různých teoretických perspektiv, jako je situované učení, teorie aktivity

a sociální ekologie. Jak uvádí Šikýř (2014, s. 127) jedná se o metody, které jsou realizovány na půdě a pozemcích konkrétní firmy. Jsou většinou prováděny samotnými pracovníky, vedoucími atd. Díky tomu dochází také ke zlepšení informovanosti samotných vedoucích pracovníků. Protože jsou informace předávány přímo na pracovišti, mohou je následně pracovníci využít při výkonu svého zaměstnání.

Šikýř (2016, s. 141) uvádí, že vzdělávání na pracovišti se označuje mimo jiné jako metody on the job. Ty jsou vykonávány na daném pracovním místě. Do dané skupiny metod řadí autor především instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování a mentorování. Mimo to do metod vzdělávání na pracovišti řadí Langer (2016, s. 154) counselling, asistování, exkurze a stáže. V následující části práce jsou klíčové metody blíže představeny.

Rotace práce

Rotace práce představuje přesouvání zaměstnanců mezi pracovními místy, které vykazují podobnou úroveň zodpovědnosti, obdobnou složitost práce a podobný prostor pro rozhodování. Rotace v zaměstnání se prvně objevila ve 20. letech minulého století. Tehdy byla užívána jako prostředek k řešení negativních dopadů zjednodušování práce. Prvně tak byla užívána při boji proti nudě a byla spojena se zvýšením spokojenosti a zdraví zaměstnanců. V současné době je užívána rotace práce jako prostředek ke vzdělávání i k rozvoji pracovníků (Carpini, Parker, 2018, s. 2).

Mentorování

Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných vyškolených pracovníků, kteří stojí v pozici mentora. Ti pomáhají ostatním pracovníkům při jejich rozvoji a vzdělání tak, aby dosáhli v budoucnu lepších výsledků. Často je zaměňována daná metoda za koučink, ale na rozdíl od něj je koučink přímočarým nástrojem pro zlepšování schopností lidí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 361).

Koučování

Jedná se o osobní vzdělávání a rozvoj. Lidem pomáhá rozvíjet znalosti a dovednosti pro zvýšení výkonu. Potřeba koučování může vzejít z formálního i neformálního přezkoumání pracovního výkonu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 361).

Instruktáž

Instruktáž je demonstračně názorová metoda. Pomocí ní dochází ke zprostředkování informací posluchačům. Jsou zde předávány podněty k osvojování pracovních a pohybových dovedností. Hojně bývá užívána tato metoda při nástupu nového pracovníka do zaměstnání. V rámci dané metody je možné použít různé typy instruktáže, jako jsou např. slovní instruktáž, písemná instruktáž a jiné (Zormanová, 2017, s. 169).

2.2.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Druhým typem metod jsou metody vzdělávání na pracovišti neboli out the job. Tyto metody vzdělávání jsou prováděny mimo daný podnik. Jsou často podobné běžnému formálnímu vzdělávání. Do daných metod řadí Srpová a kol., (2020, s. 131) především přednášku, demonstrování, případovou studii, workshop, assesment centre, outdoor aktivity. V následující části práce jsou klíčové metody blíže představeny.

Případová studie

Pomocí metody dochází k rozvíjení analytického myšlení a schopností pro řešení problémů. Je to popis situace, kterou zaměstnanci analyzují, s cílem objevit zdroje problémů a ty následně řešit (Petrů, 2021, str. 107).

Seminář

Seminář je taková metoda, která spojuje diskuzi a přednášku. Jinými slovy se zde posluchači zapojují sami do vzdělávání a diskutují s ostatními účastníky. Na rozdíl od přednášky je nutné seminář vhodně naplánovat a nechat jej vést zkušenou osobou (Koubek, 2015, s. 270).

Demonstrování

Demonstrování má povahu názorného vysvětlování informací. Jsou zde využívány různé audiovizuální techniky. Získané informace jsou využívány v praxi. Výhodou této metody je to, že si účastník vzdělávání vyzkouší informace v praxi. Na pracovišti však může být realita odlišná od vzdělávání. Mohou být užívány jiné metody, jiné stroje, nářadí atd. (Koubek, 2015, s. 270).

Outdoorové aktivity

Toto vzdělávání je prováděno ve volné přírodě. Hojně jsou tímto způsobem vzdělávání vedoucí pracovníci. Činnosti jsou většinou realizovány společně a na závěr je prováděna diskuze (Šikýř, 2016, s. 143).

Přednáška

Z pohledu metod vzdělávání mimo pracoviště je užívána hojně přednáška. Pomocí ní jsou posluchačům předávány různé informace. Přednáška je velmi často užívanou metodou, na druhou stranu je však nevhodná. Její efektivita je totiž značně nízká, protože účastníci jen pasivně informace přijímají (Koubek, 2015, s. 270). Záleží však na mnoha faktorech, jako je kvalita použití, způsob užití a jiné. Samotná přednáška může mít různé podoby, jako je např. přednáška jako výklad, kdy učitel vysvětluje procesy, jevy a vztahy mezi nimi. Přednáška interaktivní, kdy je do přednášky zapojena diskuze. Přednáška podporována multimédií. Daný typ přednášky využívá výhody multimediálních prvků pro růst pozornosti. Mezi multimediální prvky se řadí audionahrávky, videonahrávky atd. Další je přednáška z psaného textu či z paměti nebo improvizovaná přednáška (Zormanová, 2017, s. 149).

Workshop

Tento typ vzdělávání má povahu spolupráce. Všichni účastníci dané vzdělávací techniky spolupracují, dělí se o zkušenosti, informace, problémy a jejich řešení. (Šikýř, Tomešková, Chmielová-Dalajková, 2022, s. 77).

Hraní rolí

Poslední zde jmenovaná metoda vzdělávání mimo pracoviště je takovou metodou, která je užívána k rozvoji různých schopností pracovníků, kteří jsou denně v kontaktu s odběrateli. Vzdělávání je prováděno tak, že každý z účastníků získá nějakou roli, kterou následně sehrává, čímž dochází ke vzdělávání pracovníků (Šikýř, Tomešková, Chmielová-Dalajková, 2022, str. 77).

2.3. Metody rozvoje pracovníků

Rozvoj zaměstnanců je proces rozvíjení schopností lidí, kteří pracují ve společnosti, což ilustruje kariérní perspektivu. Rozvoj zaměstnanců zároveň podporuje produktivitu a zisk samotné společnosti. Což poté ilustruje tržní perspektivu. Jinými slovy jsou rozvojové aktivity zaměřeny na budoucí potřeby výkonu a uplatnění pracovníků v podniku. Jsou postaveny na individuálním rozvoji a řízení kariéry (Průcha, 2014, s. 240). Mezi metody rozvoje pracovníků se řadí různé metody, jako je např. již výše jmenovaný mentoring, koučink. Kromě toho se může jednat také o sdílení poznatků, mini-projekty, stínování, e-learning, rozvoj kompetencí a jiné (Vnoučková, 2013, s. 78). Šikýř (2016, str. 141) řadí do daných metod především přednášku, demonstraci, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, seminář, diskusi, případovou studii, hraní rolí, manažerské hry, diagnosticko-výcvikový program. Klíčové metody rozvoje pracovníků jsou popsány níže.

E-learning

Jedná se o samostatnou kategorii metod rozvoje i vzdělávání. V doslovném překladu se jedná o elektronické nebo digitální učení. Mezi výhody e-learningu se řadí individualizace obsahu, možnost přiložit test, možnost individualizace učení se a nízké náklady (Janišová, Křivánek, 2013, s. 217). Do e-learningu se řadí široké spektrum metod, jako je např. web-based learning, které představuje vzdělávání pomocí internetu. Dále je to computer based training neboli vzdělávání pomocí počítače, blended learning, kdy se jedná o smíšené vyučování nebo Learning Management System, který představuje systém pro řízení výuky. Tím výčet dílčích metod e-learningu nekončí, ale pro ilustraci je dostačující (Aladwan, Awamrah, Rababah, 2018, s. 180-190).

Stínování

Metodu stínování práce popisuje Snell, Morris a Bohlander (2015, s. 216). Dle autorů se jedná o pozorování pracovníka v určitém prostředí a následnou realizaci práce, s cílem pochopit pracovní činnosti. Většinou má toto vzdělávání krátkou povahu, max. půl dne. Díky tomu, že se pracovníci zapojují do pracovních činností, dochází k lepšímu plnění pracovních povinností.

2.4. Předpoklady pro rozvoj organizace

Proto, aby mohl každý podnik dosáhnout růstu, musí naplnit mnoho předpokladů, mezi něž se řadí potenciál, učení a dostatek zdrojů. Samotný rozvojový potenciál podniku je možné popsat, jako schopnost firmy využít disponibilní zdroje podniku a jeho kompetence k tvorbě hodnoty podniku. Hodnota je následně měřena pomocí různých výkonnostních charakteristik produktu

a jeho atributů, za něž jsou zákazníci schopni a ochotni zaplatit (Fotr, Vacík, Souček, 2020, str. 65).

Učící se organizace je druhým předpokladem, jak může firma na trhu růst, rozvíjet své aktivity. Učící se organizace je taková firma, ve které lidé zlepšují své schopnosti a dovednosti a jsou schopni dosahovat požadovaných výsledků. Lidé se v těchto firmách učí, jak se učit společně s ostatními jedinci. Je to firma, ve které se jedinci učí, jak se podílet na vytváření reality, jak ji měnit atd. V takových to podnicích je každý zaměstnanec aktivním prvkem. Aktivita je realizována od pracovníka, školení jsou jen důsledkem jeho schopností učit se. Jsou jen jedním z faktorů, jak se učit. Tito pracovníci jsou schopni se učit ze zkušeností, od kolegů. Vše je realizováno s cílem dělat věci lépe, než je dělá konkurenční společnost (Janišová, Křivánek, 2013, s. 23).

Samotný lidský kapitál tvoří klíč k úspěchu všech podniků, jak již bylo uvedeno v úvodu této práce. Bez lidí by nebylo možné dosáhnout úspěchu. Lidský kapitál sám osobě představuje však nejen zaměstnance, ale i jejich dovednosti, znalosti, hodnoty, vztahy, emoční inteligenci. Tvoří jej potenciál, který zaměstnanci potřebují. Slouží k realizaci kooperativních vztahů mezi jednotlivci, v rámci týmů a celé firmy, směřující k učící se organizaci. Teorie lidského kapitálu je dána přidanou hodnotou, kterou lidé vytváří pro „vlastní“ organizaci. Nenahlíží tedy na vzdělání a rozvoj jako na náklad, který musí vynaložit, ale jako na investici, která má vysokou návratnost. Tyto investice se vrací v rozvoji lidského kapitálu, v jejich zlepšovatelských až spolu podnikatelských přístupech k zaměstnání, ve stabilizaci klíčových zaměstnanců, v lepších pracovních postupech, v kvalitě práce, ve vyšších výsledcích atd. (Barták, 2023, str. 101).

2.5. Systematické vzdělávání a rozvoj v organizaci

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 124), nejlepším a nejefektivnějším způsobem vzdělávání a rozvoje pracovníků v každé firmě je systematické vzdělávání. Je to takový způsob vzdělávání, ve kterém jsou vytvářeny a prohlubovány kompetence, znalosti, zkušenosti pracovníků. Pracovníci jsou poté schopni realizovat potřebné aktivity a dosahovat maximálního výkonu.

Systematické vzdělávání je možné označit za proces, který je složen, jak uvádí Šikýř (2014, str. 126), z těchto kroků:

- identifikací potřeby vzdělávání;
- plánování a rozpočtování;
- realizace a vyhodnocování.

Tyto kroky jsou blíže představeny v samostatných následujících podkapitolách. Pandey (2016) doplňuje, že v případě systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků dochází v organizacích k inovacím, individuálnímu učení, kolektivnímu učení. Tento systém vzdělávání umožňuje v organizaci maximalizovat efektivitu a prosperitu, při které může firma zajistit udržitelnou konkurenční výhodu (Pandey, 2016). Dochází zde také ke zvyšující se schopnosti zaměstnanců řešit problémy a činit vynálezy a pokrok.

2.5.1. Identifikace vzdělávacích potřeb

Prvořadým krokem v systematickém vzdělávání pracovníků je identifikace potřeb pro další vzdělávání. Identifikace vzdělávacích potřeb předchází vytvoření vzdělávacích a rozvojových

plánů. Analýza vzdělávacích potřeb pomáhá k analýze a zjištění rozdílů mezi požadovaným a skutečnou úrovní kompetenci (Brabenec, 2015, s. 82).

Poté je nutné získat i jiné informace. Vhodné je na tomto místě analyzovat samotný podnik, získat informace o jednotlivých pracovních postupech a činnostech, informace o pracovnících. V rámci této první části systematického vzdělávání je možné užít různé dílčí metody, jako je např. šetření názoru zaměstnanců, expertní analýzy, požadavky zaměstnavatelů na pracovníky. Výsledkem této části systematického vzdělávání je seznam vzdělávacích potřeb pracovníků (Průcha, 2014, str. 42).

V úvodu této části by mělo dojít k identifikaci toho, jak si firma představuje spolupráci s firmou realizující vzdělávání. Tedy co je jejím cílem. Poté by měl být analyzován reálný stav v dané firmě, či jen v konkrétním oddělení. Zde by mělo dojít ke shromáždění takových podkladů, které popisují znalosti a schopnosti zaměstnanců v konkrétní organizaci. Mimo to je sledována také výkonnost těchto pracovníků, i výkonnost případných firemních týmů. Mimo to by mělo dojít k analýze potřeb firmy, potřeb konkrétního pracovního místa. Vhodné je zde odpovědět na tyto otázky: je výkonnost dostatečná? Existují nějaké bariéry pro růst výkonnosti? Podporuje vedení firmy požadované chování? Je ve firmě dostatečná motivace i odměny? Z uvedených otázek je tedy patrné, že se firemní vzdělávání prolíná i s ostatními personálními aktivitami, jako je např. motivace, hodnocení, odměňování (Koubek, 2015, s. 262).

Tyto informace potvrzuje i (Provazníková, 2015, s. 160), který doplňuje, že by měl plán vycházet z těchto informací:

- popis pracovní pozice: odborné požadavky na pracovníky (vzdělání, absolvované kurzy a školení). Posouzení kompetencí v oblasti chování pracovníků;
- údaje o jednotlivých pracovnících (personální evidence, záznamy z hodnocení, záznamy o vzdělávání a kvalifikaci);
- zákonné požadavky na vzdělávání.

K této problematice poté Koubek (2015, s. 262) dále uvádí, že v praxi se většinou postupuje z údajů, které má firma uloženy v rámci informačního systému. Přitom autor dodává, že kromě informací o firmě, o pracovních místech, činnostech a informací o jednotlivých pracovnících by měly být informace doplněny daty z vnějšího prostředí.

Analýza potřeb v konkrétní organizaci by se tedy měla soustředit na případné mezery, které je možné vzděláváním eliminovat. Samozřejmě, že je možné zde najít i problémy, které však není možné napravit ze strany vzdělávacích aktivit, ale jinými personálními činnostmi např. vyššími odměnami případně lepší motivací.

2.5.2. Plánování vzdělávání

Na výše uvedenou činnost poté navazuje příprava a návrh vzdělávacího programu. Proces tvorby plánu vzdělávacího se skládá také z několika fází, mezi něž se řadí, jak uvádí (Petrů, 2021, s. 131):

- fáze přípravná - se zabývá přípravou projektového plánu. Ten má za cíl popsat: co má projekt dodat nebo udělat (výstup), kdo to má udělat, za jaký čas a za kolik peněz. Na rozdíl od iniciační fáze jsou zde již všechna data konkrétní a přesná, projekt je po této fázi připraven k realizaci;
- fáze realizační - v této fázi dochází k realizaci plánů z přechodí fáze a cílem je naplnit původní plán;

- fáze zdokonalování - v této fázi dochází k zhodnocení plánu a realizace a následují návrhy na zlepšení efekty fungování činnosti.

Koubek (2015, s. 264-265) k této části vzdělávání následně doplňuje, že součástí plánování vzdělávání je rozpočet, harmonogram na danou akci. Dále je v rámci plánu uvedeno, na jaké aktivity se vzdělávání zaměří, jaké cíle budou naplněny a jaké konkrétní metody budou využity. Jinými slovy by měly být zodpovězeny následující otázky. „*Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?*“

2.5.3. Realizace a vyhodnocení vzdělávacích procesů

V této části vzdělávání dochází k faktickému uskutečnění výše definovaného plánu. Proto, aby aktivity dosáhly svého cíle je nutné vhodně účastníky motivovat (Šnýdrová a kol., 2021, s. 86). Motivace je možné chápat jako ochotu posílit své dovednosti a znalosti. Dle Urbana (2017, s. 9) je motivace primárním úkolem všech zaměstnavatelů, protože jen motivovaní pracovníci pracují pečlivě, usilovně, vstřícně a ochotně. O tom, že pracovníky je nutné dostatečně motivovat ke vzdělávání pracovníků hovoří i Ross (2018, s. 59). Autor dále doplňuje, že výchozím předpokladem *motivace ke vzdělávání* je podobně jako u pracovní motivace vůbec, celková pracovní spokojenost. Lisá (2019, s. 122) dále uvádí, že je možné prvky motivace rozdělit do tří oblastí. V první řadě se jedná o autonomii neboli sebeurčení. Jedná se o to, že pracovník může sám rozhodovat o tom, jak dosáhne požadovaného cíle. Druhým prvkem je mistrovství. Jedná se o malé pokroky v tom, co pracovník realizuje. Postupem času tyto pokroky navyšuje a dělá to z něj lepšího pracovníka. V neposlední řadě se jedná o smysluplnost. To znamená, že práce musí pracovníka bavit a musí pracovník vědět, proč práci dělá.

Problém při realizaci školení může nastat tehdy, kdy je účast pracovníků na školení dobrovolná a konečný zájem je miziví. Při realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit musí lektori nejprve účastníky motivovat. Poté i v průběhu vzdělávání musí své účastníky vhodně povzbuzovat

a podporovat ve všech činnostech a aktivitách. Důležité také je to, aby uměl poskytovat lektor všem svým účastníkům zpětnou vazbu, na případné dotazy a jiné. Důležité je také to, aby si lektor uvědomil, že každý účastník je jedinečnou osobou, a proto jej musí respektovat, musí nechat projevit jeho názor. Součástí toho je také empatické naslouchání (Šnýdrová a kol., 2021, s. 86).

Zde realizované aktivity by měly být monitorovány, s cílem zjistit, zda se neodchyluje skutečnost od plánu. Systematické hodnocení rozvoje vzdělávání je důležitou součástí celého procesu. Veškeré nashromážděné informace o uskutečněných aktivitách je nutné následně hodnotit. Přínos vzdělávání je možné hodnotit pomocí těchto údajů (Provazníková, 2015, str. 160):

- zpětná vazba od účastníků (dotazníky, pohovory);
- míra uplatnění a osvojení rozvíjených znalostí a dovedností v praxi. (Tuto oblast sleduje nadřízený);
- dále je vhodné evidovat externí dodavatele akcí vzdělávacích a zaznamenávat spokojenost s realizovanými akcemi. Tato evidence slouží k sestavení seznamu dodavatelů, kteří nejvíce vyhovují požadavkům.

Dále na problematiku hodnocení vzdělávání nahlíží také Janišová a Křivánek (2013, s. 214 - 224). Autoři uvádí metody, které je možné pro hodnocení firemního vzdělávání využít. Dle autorů se jedná především o následující metody:

- reakce – kdy dochází k hodnocení zaměstnance, jeho reakce vzdělávání, jeho spokojenost a jiné;
- učení – zde se hodnotí, zda došlo ke zlepšení dovedností, kompetencí, výkonu;
- chování – měří se chování pracovníka v praxi;
- výsledky – dochází k hodnocení ukazatelů výkonnosti pracovníka;
- návratnost investic – porovnávají se finanční ukazatele s náklady vloženými do vzdělávání.

2.6. Současné trendy ve vzdělávání a rozvoji pracovníků

Svět práce prochází rychlými a hlubokými změnami, které přináší technologický rozvoj, demografické vlivy, globalizace či změna klimatu. Tyto trendy ovlivňují složení zaměstnanců, povahu úkolů vykonávaných v práci, požadavky na dovednosti na pracovním trhu. Tyto trendy vyvíjí také obrovský tlak na oblast vzdělávání a odbornou přípravu pracovníků. Konkrétně tedy dochází ke zvyšování kvality vzdělávání, vznikají nové přístupy k celoživotnímu učení. Pracovníkům jsou předávány různé dovednosti, které přispívají ke zvýšení produktivity a pomáhají lidem využívat nové pracovní příležitosti (OECD, 2018, s. 4).

V mnoha zemích vyžadují firmy po svých pracovnících vysokou úroveň kognitivních a socio-emocionálních dovedností. Jen tak jsou totiž pracovníci schopni zvládat nestandardizované úkoly (OECD, 2018, s. 2 - 5).

Tegze (2019, s. 65) doplňuje, že je nutné pracovníky vzdělávat v oblasti inovací v technologiích. Je nutné vzít v potaz také proměnlivost potřeb osob, rozmanitost tlaků ze sociálního, ekonomického a ekologického prostředí.

Mnoho pracovních míst díky automatizaci zaniká, proto roste požadavek na rekvalifikaci. Růst zájmu o rekvalifikaci je tedy dalším trendem v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků (Montoya a kol., 2021, s. 2).

Dále vznikají požadavky na růst kvality vzdělávání. Vzdělávání by mělo mít povahu systematického vzdělávání a odborné přípravy. Tyto systémy by také měly být flexibilní. Dochází také k růstu trendu v podobě celoživotního učení. Jsou zapotřebí nové přístupy ke vzdělávání a odborné přípravě (Montoya a kol., 2021, s. 2).

Změna nastala také díky pandemii viru Covid 19. Došlo i v oblasti vzdělávání k zapojení moderních komunikačních metod a také se výrazně rozšířil e-learning. Došlo k zapojení sociálních sítí, pomocí kterých mohou být po celém světě propojeni lidé s cílem vzdělávat se. Jedná se však o dlouhou cestu při prolínání tradičního vzdělávání s moderními vzdělávacími atributy (Montoya a kol., 2021, s. 4).

Roste také požadavek na vzdělávání v oblasti technologií. Montoya a kol. (2021, s. 4) definují technologii jako aplikaci vědy. Cílem využívání technologií v podnikové praxi je zajistit, aby společnosti realizovaly více inovací, aby byly efektivnější, aby jejich výrobní procesy byly jednodušší, efektivnější. Ve své podstatě se jedná o aplikaci vědeckých poznatků do průmyslových metod s cílem zajistit vyšší konkurenci firem (Montoya a kol., 2021, s. 3). Kromě toho vyšší vzdělávání v oblasti technologií může přinést mnoho pozitivních efektů, a to nejen zvýšení dané dovednosti, ale také úroveň motivace, loajality či angažovanosti zaměstnanců (Farkačová, 2022, online). Pandemie viru Covid 19 také způsobila větší zájem o vzdělávání ze strany pracovníků. Firmy ve velké míře zapojují vzdělávání do běžné podnikové praxe.

Dále na tuto problematiku nahlíží Beneš (2014, s. 163). Autoři uvádí, že dochází k systematizaci a institucionalizaci. Jinými slovy se vzdělávání zaměřuje na rozvoj kompetencí. Zohledňují se vynaložené prostředky ve větší míře. Za vzdělávání zodpovídá vedení podniku. Velký důraz je kladen na správné plánování na přípravu vzdělávání. Dále autoři uvádí, že dochází k rostoucímu významu sebe organizovanému učení. Hledá se potenciál pro rozvoj ne deficitů.

2.7. Metodika práce

Teoretická část této práce popsala veškeré důležité pojmy související se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve firmě. Při zpracování této části práce byla využita metoda rešerše odborné literatury, přičemž byly voleny i zahraniční odborné články. Realizace dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Lagardere Travel Retail a provedení kvalitativních rozhovorů s vybranými pracovníky pro hlubší porozumění jejich názorů a zkušeností, a také použití kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu pro komplexní analýzu.

2.7.1. Metodologie výzkumného šetření

Zde využitý výzkumný šetření má povahu smíšeného modelu. Někdy je též označován jako kombinovaný model. Tento model je v posledních letech nejvíce využívaným modelem vůbec. Jeho cílem je, jak popisuje Hendl (2008), zajistit, aby byl výzkum v co nejširším rozsahu

a hloubce. Díky tomuto přístupu je zajištěna minimální chybovost ve výzkumu. Průcha (2004) zde doplňuje, že daný model je postaven na kvalitativním a kvantitativním výzkumu. Ovšem autor dále uvádí, že se nejedná jen o samotnou kombinaci výzkumných metod. Je důležité připomenout, že je cílem výzkumu zajistit validitu poznatků, pravdivost, objektivní platnost. Z tohoto důvodu se realizuje triangulace. To ve své podstatě představuje, že se informace a data získávají z různých zdrojů, z různých úhlů pohledu atd. Přitom žádný z autorů neuvádí, zda se nejprve využívá kvalitativní výzkum, poté kvantitativní výzkum. Je to různé, jak uvádí např. Hendl (2008). Ten dále uvádí, že v některých typech výzkumů se nejprve využívají kvalitativní výzkumy, v jiných se následně využívají nejprve kvantitativní výzkumy.

V rámci této bakalářské práce je nejprve využito kvalitativní výzkumné šetření, až poté je realizováno kvantitativní výzkumné šetření. To staví na výsledcích, které byly získány metodou kvalitativní.

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum, který byl rozebrán již v teoretické části práce, má povahu dlouhodobého terénního výzkumu. Zaměřuje se na popis, objevování, zjišťování jevů a procesů. Má charakter popisný a vysvětlující. Slouží výzkumníkům k tomu, aby došlo k lepšímu vysvětlení, porozumění. V menší míře kvantifikuje informace. Zkoumaný problém řeší více do hloubky, tj. v širším kontextu. Většinou jsou zde voleny otázky typu proč. Zaměření kvalitativního výzkumu může být různé a může zahrnovat nejrůznější témata. Většinou získává informace od jedinců v jejich přirozeném prostředí. To je v takovém prostředí, ve kterém se osoba či jedinec cítí příjemně. Informace, které jsou od respondentů získávány jsou obecně platné, což lze považovat za jednu z nevýhod tohoto výzkumu. Další poměrně častým problémem je, že výzkum může nabýt subjektivního dojmu podle jeho výzkumníka (Hednl, 2008).

Kvalitativní výzkum by měl obsahovat údaje z různých zdrojů, mezi nejčastější patří pozorování nebo rozhovor, analytické či interpretační postupy, díky kterým získáváme

výsledky. Dále se může jednat o výzkumy písemných i ústních výzkumných zpráv. Zde je využito polostrukturovaného rozhovoru.

Polostrukturovaný rozhovor v této bakalářské práci byl veden s pracovníky sekce lidské zdroje. Připravené otázky k rozhovoru jsou součástí praktické části této bakalářské práce. Tento typ rozhovoru byl využit proto, že získané informace je možné kdykoliv doplnit, a to pomocí doplňujících otázek. Ty mohou být voleny na základě toho, jak rozhovor plyne. Další výhodou je to, že lze otázky různě pozměnit či přeházet. Dalším důvodem výběru rozhovoru je to, že je možné pomocí něj získat relevantní data do hloubky.

Kvantitativní výzkum

Až na základě výsledků z kvalitativního výzkumného šetření byl vytvořen výzkum kvantitativní. Kvantitativní výzkum představuje takovou techniku, pomocí které jsou zjištěny informace od širokého spektra respondentů. Získané informace mají povahu číselných údajů. Jinými slovy jsou zde získány informace o četnosti jevů. Smyslem tohoto výzkumu je získat informace měřitelné a číselné (Kozel, 2009). Obdobně, jako u kvalitativního výzkumu, je možné i zde využít nejrůznější metody. Konkrétně je zde užita technika elektronického dotazování.

Tato metoda zjišťuje informace pomocí předem připravených a strukturovaných dotazníků. Jedná se o rychlý způsob získávání dat. Což byla prvořadá výhodou pro výběr dané metody. Další výhodou je to, že dotazovaný má na odpovědi dostatek času a prostoru. Dotazníky tedy byly zasílány pracovníkům firmy, a to pomocí E-mailu.

Při vyhodnocení otázek byla volena ve větším množství případů tzv. Likertova škála odpovědí. Využita byla ke zjišťování míry spokojenosti nebo souhlasu respondentů. Konkrétně byly využity tyto odpovědi: určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne.

2.7.2. Harmonogram výzkumného šetření

Samotný výzkum ve společnosti Lagardère Travel Retail byl proveden ve více krocích. Z tohoto důvodu je nutné zde blíže popsat harmonogram získávání informací.

Nejprve bylo nutné stanovit cíl výzkumu a výzkumné metody. Ty byly stanoveny začátkem dubna. Poté bylo nutné získat souhlas s realizací výzkumu ve vybrané společnosti. Souhlas byl ředitelem firmy učiněn v měsíci dubnu. Bylo tak realizováno pravděpodobně díky vlastním kontaktům ve společnosti.

První fáze samotného výzkumu, tj. polostrukturovaný rozhovor, byla realizována v měsíci květnu. Otázky k rozhovoru byly nejprve předem připraveny. Bylo tak učiněno 1. května. Samotné rozhovory byly realizovány ve dvou dnech, a to 3. května a 5. května. Byly realizovány pomocí telefonu. Rozhovoru se účastnili tři pracovníci sekce lidské zdroje. Snahou v rámci rozhovoru bylo nejprve navodit příjemnou atmosféru v telefonu. Bylo tak učiněno pomocí několika málo identifikačních a jednoduchých otázek. Dle vlastního názoru je doufání, že rozhovory nebyly pro pracovníky nikterak zdouhavé, náročné. Snahou bylo získat v oblasti vzdělávání a rozvoje širší přehled. Výsledky z rozhovoru byly vyhodnoceny, a to do 10. května. Na základě těchto informací, které zde byly získány, byl vytvořen dotazník s otázkami. Při jeho tvorbě byla využita publikace Chrásky (2016).

Samotné dotazníkové šetření probíhalo od 10. května do 30. května. Dotazníky byly vytvořeny v programu Microsoft Word, kde mohli respondenti přímo vybrat odpovědi k otázkám. Dotazníky byly realizovány se zaměstnanci společnosti. Byly zaslány na emailové adresy zaměstnanců. Zde bylo nápomocno oddělení lidských zdrojů, které dané dotazníky rozeslalo.

Třetí fáze výzkumného šetření byla od 1. června do 13. června. V předmětu třetí fáze bylo vyhodnocení získaných informací z kvantitativního výzkumného šetření. Pro vyhodnocení získaných informací z dotazníků byly využity základní statistické veličiny, jako je absolutní a relativní četnost. Data jsou zde prezentována pomocí grafů sloupcových.

Následuje analytická část práce. Ta provádí šetření v konkrétní společnosti, kterou je firma Lagardere Travel Retail. V úvodu této části práce je nejprve charakterizována vybraná firma Lagardere Travel Retail. Pro její popis byla využita metoda kvalitativní analýzy dostupných dokumentů a dat. V rámci této metody byly nejprve vybrány vhodné dokumenty a informace, jako jsou výroční zprávy, webové stránky podniku a vnitřní směrnice, které podnik poskytl. Tyto dokumenty byly poté podrobeny obsahové analýze (kvalitativní a kvantitativní). Kvantitativní obsahová analýza se zaměřila především na segment zaměstnanců, kdy byl sledován počet pracovníků, jejich věkové složení, pohlaví. Byla zde sledována mimo jiné i úroveň fluktuace a jiné. Jinými slovy zde byly sledovány různé charakteristiky z pohledu četností. Kvalitativní obsahová analýza se zaměřila na vnitřní souvislosti dokumentů, hodnoty, cíle a strategie podniku Lagardere Travel Retail.

Následně byl realizován vlastní výzkum, kde bylo cílem získat primární data z firmy Lagardere Travel Retail. Cílem výzkumu je analyzovat a hodnotit vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě Lagardere Travel Retail z pohledu zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Dílčími cíli jsou: charakterizovat stávající vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě Lagardere Travel Retail, identifikovat potřeby zaměstnanců podniku v dané oblasti a stanovit návrh na zlepšení současné situace v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Konkrétně zde byla volena jak metoda kvalitativní, tak i metoda kvantitativní. Kvantitativní výzkum je zaměřen na pracovníky podniku. Smyslem dané metody je získat informace, které je možné měřit, statisticky vyhodnocovat. Tyto informace mají povahu čísel. Pomocí dané metody je možné oslovit široké spektrum respondentů a získat tak mnoho informací, které mají charakter číselný a je možné data rychle vyhodnotit (Sedláková, 2015, s. 51). V rámci kvantitativního průzkumu byl využit tedy dotazník. Dotazník představuje frekventovanou metodu pro získání dat. Je to způsob písemného kladení otázek a získávání odpovědí. Jinými slovy je to několik předem definovaných otázek, které jsou řazeny smysluplně (Chráška 2016, str. 90). Dotazník byl směřován zaměstnancům podniku. Výsledky dotazníkového šetření poslouží jako podklad pro analýzu spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Proces dotazování zaměstnanců se může lišit v závislosti na společnosti a její interních politikách. Obvykle nejsou dotazováni všichni zaměstnanci, a výběr může být proveden na určitém počtu zaměstnanců, aby se získala reprezentativní představa o celkové spokojenosti.

Doba vyplnění dotazníku se také může lišit. Obvykle trvá několik minut až 15-20 minut. Společnosti se snaží udělat dotazníky informativními a srozumitelnými, aby zaměstnanci mohli rychle a přesně vyjádřit své názory a hodnocení.

Snahou dotazníkového šetření bylo oslovit co nejvíce pracovníků ve společnosti Lagardère Travel Retail. Z tohoto důvodu nebylo stanoveno pro výběr respondentů žádné jiné kritérium, kromě toho, že se musí jednat o pracovníky firmy. Nutno podotknout, že se neúčastnili dotazníku pracovníci, se kterými byl veden rozhovor. Dotazníky tedy byly zaslány všem pracovníkům firmy.

Celkem se rozhodlo na dotazník odpovědět 214 pracovníků. Z tohoto počtu byly vyřazeny ty dotazníky, které nebyly vyplněny kompletně. Jednalo se o 7 dotazníků. Celkem tak bylo vyhodnoceno 207 dotazníků. Návratnost dotazníkového šetření tak byla 22 %. Vycházíme totiž z informací firmy, kdy bylo zjištěno, že ve firmě pracuje celkem 972 pracovníků.

Druhou metodou je kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaného rozhovoru. Kvalitativní výzkum je dle Chrásky (2016, str. 170) výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod. Kvalitativní výzkumník vybírá na začátku téma a určí základní otázky, které se mohou v průběhu výzkumu doplňovat i modifikovat. Polostrukturovaný rozhovor byl veden s vedoucími pracovníky v dané firmě Lagardere Travel Retail. Nejprve byly stanoveny otázky, jejichž cílem bylo identifikovat a popsat vzdělávání pracovníků ve firmě. Rozhovor byl realizován v místě firmy. Vedoucí pracovníci byly ujistěni o anonymitě výzkumu a o cílech výzkumu. Rozhovor byl veden na základě předem připravených otázek, přitom byly využity i otázky doplňující. Součástí metody polostrukturovaného rozhovoru je i metoda aktivního naslouchání. Pomocí dané metody byly poskytnuty vedoucím pracovníků informace o tom, že jsou jejich názory důležité.

Následně byly výsledky shrnuty a popsány v praktické části této práce. Poté byly podrobeny komparaci se zjištěnými informacemi v teoretické části práce. Na základě identifikovaných problémů ve firmě Lagardere Travel Retail je zde stanoveno doporučení, které by mělo vést ke změně současné situace ve firmě Lagardere Travel Retail a tím zefektivnit činnost ve firmě. V ideálním případě by mělo být nastaveno systematické vzdělávání, které vede k růstu spokojenosti pracovníků, k růstu konkurenceschopnosti v podniku atd.

2.8. Shrnutí teoretických východisek

Práce pojednává o důležitosti lidských zdrojů jako primárního faktoru pro hospodářský a sociální rozvoj. Lidské zdroje představují aktivní činitele, kteří ovlivňují akumulaci kapitálu, využívání přírodních zdrojů a růst národa. Důraz je kladen na řízení, motivaci a rozvoj těchto zdrojů skrze systém řízení lidských zdrojů a formální vzdělávání. Podnikové vzdělávání je klíčové pro rozvoj pracovníků, a to jak v oblasti obchodu a administrativy, tak i v širším spektru ekonomických a manažerských dovedností. V současné době se věnuje zvýšená pozornost online vzdělávání a novým technologiím jako prostředku pro šíření znalostí a dovedností. Bakalářská práce zkoumá systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Lagardere Travel Retail v České republice, včetně analýzy metod a trendů v této oblasti.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části práce je proveden výzkum ve společnosti Lagardère Travel Retail v České republice. Nejprve je firma představena, poté je uveden výzkum, na což následuje zhodnocení výsledků. Tato část práce poskytuje hlubší pohled na aktuální situaci společnosti a umožňuje zhodnotit, jaké jsou reálné názory a postoje zaměstnanců, které lze využít pro formulaci doporučení a zlepšení vzdělávacího a rozvojového systému a má tedy klíčový význam pro dosažení cílů výzkumu a pro celkové pochopení problematiky vzdělávání a rozvoje pracovníků v této společnosti.

3.1. Charakteristika a zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje v Lagardere Travel Retail

Celý koncert má v portfoliu různé služby, jako je např. nakladatelství, televize, produkční společnosti, distribuční společnosti a internetové portály.

V současné době je možné aktivity firmy Lagardère Group rozdělit do čtyř společností. Jsou jimi Lagardère Travel Retail, Lagardère Nakladatelství, Lagardère Active, Lagardère Sports and Entertainment. V následujícím textu jsou tyto firmy popsány (Lagardère - Lagardère Publishing, 2018):

Lagardère Publishing

Je to třetí největší světový vydavatel se soukromým kapitálem. Je to federace vydavatelských společností, které jsou nezávislé (Lagardère - Lagardère Publishing, 2018).

Lagardère Active

Jedná se o globálního hráče na trhu v oblasti médií s 26 rozhlasovými stanicemi a 17 televizními kanály. Je také jedním z lídrů ve vydávání časopisů. Má celkem 13 tiskových webových titulů a dalších 80 licencí po celém světě. V jejich portfoliu můžeme najít časopisy jako ELLE, Art&Décoration. V České republice se jedná o Evropu 2, Frekvenci 1 (Lagardère - Lagardère Publishing, 2018).

Lagardère Sports and Entertainment

Je to klíčový hráč na trhu ve sportovním světě. Firma podporuje sportovní akce a zastupuje sportovce. Zastupuje sportovce z golfu, tenisu, baseballu, kriketu a amerického fotbalu. Lagardère Sports zastupuje např. Caroline Wozniacki (tenis), Richard Gasquet (tenis), Jordan Spieth (golf), Brock Holt (baseball), Khalil Mack (americký fotbal), Phil Mickelson (golf) a mnoho dalších. Celkem tak zastupuje 250 sportovců a partnerů ve více než 100 evropských fotbalových klubů. Lagardère Entertainment je přední producent hudebních show a živé zábavy po celé Francii (Lagardère - Lagardère Publishing, 2018).

Lagardère Travel Retail

V jejich portfoliu nalezneme značky, které jsou celosvětově známé, jako je: McDonalds, Starbucks, Burger King, Costa Coffee, Relay, Paul, Subway, ale také mnoho interních značek, například SO Coffee!, Bread&Co, Horizon nebo Trib's. Přitom portfolio značek je různé v rámci různých zemí. V současné době společnost provozuje celkem cca 5 000 obchodů v oblasti Travel Essentials, Duty Free a Foodservice na letištích, nádražích a dalších místech. Konkrétně firma provádí svou činnost v cca 42 zemí světa. Roční tržby jsou ve výši cca 5,2 mld. Kč (Lagardère - Lagardère Publishing, 2018).

3.1.1. Historie Lagardère Travel Retail v České republice

V předmětu zájmu praktické části této bakalářské práce stojí společnost Lagardère Travel Retail v České republice. Historie společnosti Lagardère Travel Retail začala roku 1852 otevřením prvního stánku s prodejem knih na nádraží Gare de Lyon v Paříži. Firmu založil francouzský obchodník Jean-Luc Lagardère (Lagardère Travel Retail, 2023).

Firma na český trh vstoupila až v roce 1999. Stalo se tak otevřením první prodejny Relay. Prodejna byla otevřena na nádraží Českých drah v Liberci. V následujících letech byla zahájena expanze sítě Relay. Následovalo zahájení činnosti v prodeji tisku, nových 54 stánků s tiskem, a to v Praze. V roce 2001 firma provedla akvizici s firmou M-trafik, která provozovala v té době 24 prodejen tisku, a to v metru, tj. v hlavním městě Praha. Následně o dva roky později byla učiněna další akvizice, tentokrát se společností Amadeo. Ta provozovala prodejny tisku v centru hlavního města. Dále byl v roce 2003 otevřen první obchod Relay, a to na mezinárodním letišti Václava Havla, tehdy ještě letiště Ruzyně (Lagardère Travel Retail, 2023). O další dva roky později, to je v roce 2005 došlo k otevření obchodu Relay na uvedeném mezinárodním letišti. Významný byl následující rok, to je rok 2006, kdy firma překročila obrát ve výši 1 miliardy Kč. V té době měla celkem 130 prodejen značky Relay Inmedio. Kromě toho otevřela šestou prodejnu na letišti (Lagardère Travel Retail, 2023).

Následovalo v roce 2008 otevření první kavárny COSTA COFFEE. Byla to první exkluzivní franšíza pro Českou republiku. V roce 2008 byla také otevřena exkluzivní franšíza Paul. Jedná se o pekařství. V roce 2010 došlo k zprovoznění obchodů Aelia Duty Free, a to na mezinárodním letišti a na palubách letadel (Lagardère Travel Retail, 2023). V roce 2012 firma dále rozvíjela své aktivity. Došlo k rozvoji nových konceptů v oblasti restaurací. Jednalo se o firmy Mangaloo fresh bar, Pizza la mia Stazzioni. Dále došlo k akvizici společnosti UG Air ze skupiny UNIMEX. Dále došlo k rozvoji prodejních konceptů DF a Luxury na Letišti (Lagardère Travel Retail, 2023). O rok později došlo k akvizici se sítí pekáren Mr.Baker. Mateřská společnost Lagardere Services vstupuje do společnosti Airest (Lagardère Travel Retail, 2023). Následovala změna Lagardère Main Food s.r.o. na novou společnost Lagardère Travel Retail a.s. Jinými slovy došlo k transformaci společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. V roce 2017 poté došlo ke sloučení firem Lagardere Travel Retail, a.s., Lagardere Food Services a Best Coffee, s.r.o. pod jednu firmu Lagardere Travel Retail, a.s. a firma se přejmenovala na Lagardere Travel Retail, a.s. (Lagardère Travel Retail, 2023).

3.1.2. Současnost společnosti

Firmu Lagardère Travel Retail lze označit za jakéhosi průkopníka a světového lídra ve sféře cestovního maloobchodu. Firma tedy působí v sekci cestovní maloobchod. Firma tak činí s cílem zlepšit cestování pro zákazníky a učinit z něj nezapomenutelné zážitky. Firma svou strategii staví na jedinečném a uceleném přístupu, který je zaměřen na maximalizaci přidané hodnoty ve vztahu ke svým zákazníkům, pronajímatelům i vybraným značkám (Lagardère Travel Retail, 2023).

V České republice firma dokázala za 15 let svého působení rozšířit své aktivity tak, že má na tuzemském trhu celkem 350 prodejních míst. Své aktivity realizuje a inovuje v těchto oblastech (Lagardère Travel Retail, 2023):

TRAVEL ESSENTIALS

Je to síť prodejních konceptů, které se soustřeďují na potřeby cestujících. Pomocí těchto prodejen se snaží firma zpříjemnit zákazníkům jejich cestování. Jedná se konkrétně o koncepty jako je Relay, 1 minute nebo Inmedio.

DUTY FREE & FASHION

Jedná se o Travel Retail, který v České republice působí jak na mezinárodním letišti Václava Havla, tak i na letišti v Ostravě.

FOODSERVICE

V této sekci jsou koncepty zaměřené na gastronomické potěšení zákazníka, ať už výbornou kávou, pečivem ve francouzském stylu nebo občerstvením na cestách i na letišti.

Firma svou činnost realizuje na základě hodnot. Je to jakýsi základ veškerých firemních aktivit. První hodnotou je hodnota Spirit. To znamená, že všichni pracovníci pracují společně na cílech a také se vzájemně podporují. Další hodnotou je hodnota agility. To znamená, že je firma přizpůsobivá a flexibilní. Firma je tak schopna reagovat na potřeby trhu. Třetí hodnotou jsou inovace. Firma je přesvědčena, že inovace jsou důležité k udržení konkurenceschopnosti na trhu. Čtvrtou hodnotou je dokonalost. Firma se snaží dosahovat nejlepších výsledků. Poslední hodnotou je hodnota nadšení. Firma se snaží mít kladný přístup a proto také své zaměstnance podporuje, rozvíjí v nich talent atd. (Lagardère Travel Retail, 2023).

Ve velké míře se firma též zaměřuje na společenskou odpovědnost a uvědomuje si její důležitost. Strategie společenské odpovědnosti nese označení PEPS (Planet, Ethics, People, Social). Koreluje tak na globální výzvy, kterým odvětví cestovního maloobchodu čelí.

3.1.3. Zaměstnanci firmy a pracovní prostředí

V současné době ve firmě působí kolem 1000 pracovníků v České republice. Pracovní pozice jsou ve firmě různé. V největší míře jsou pracovníci zaměstnáni v provozovnách nebo ve výrobě jednotlivých značek. Výhodou firmy je fakt, že nabízí nejen klasické pracovní poměry, ale také zkrácené úvazky nebo krátkodobé i dlouhodobé brigády pro studenty.

Ve firmě existuje příznivá firemní kultura, která je vytvářena napříč celou společností. Zaměstnance zapojuje firma do aktivit v rámci společenské odpovědnosti, charitativních projektů, firemních i rodinných akcí. Společnými aktivitami to ale nekončí. Firma se snaží svým pracovníkům vytvářet příjemné pracovní prostředí a klade důraz na přátelský a lidský přístup nadřazených (Lagardère Travel Retail, 2023).

Zajímavostí je, že ve společnosti působí etický kodex zaměstnanců. Etický kodex platí pro každého, kdo se jakkoliv podílí na činnosti skupiny. Jinými slovy platí pro vedení a zaměstnance společnosti i agenturní pracovníky, jakož i pro zástupce, zmocněnce a prostředníky skupiny Lagardère (Lagardère Travel Retail, 2023).

Zaměstnanci se musí chovat dle kodexu k ostatním ohleduplně a s úctou, respektovat odlišnost a zastávat hodnoty skupiny, dbát na to, aby jejich externí partneři jednali v souladu s pravidly obsaženými v kodexu. Porušení pravidel uvedených v tomto kodexu může být trestným činem, za který daným fyzickým osobám hrozí příslušný postih. Kromě toho mohou být přiměřeně uplatněna disciplinární opatření podle vnitřních předpisů příslušné společnosti (Lagardère Travel Retail, 2023).

V čele společnosti stojí Generální ředitel Lagardère Travel Retail. Dále jsou pracovníci rozděleni do těchto sekcí (Lagardère Travel Retail, 2023):

- finanční divize;
- divize Duty Free;
- divize Food Service;

- divize obchodu Travel Essentials;
- HR oddělení.

3.2. Dotazníkové šetření a vyhodnocení výzkumu v Lagardere Travel Retail

Další částí této bakalářské práce je již samotná analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků. Důkladné dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Lagardere Travel Retail s cílem získat hlubší vhled do jejich pracovního prostředí, postojů a názorů týkajících se různých aspektů zaměstnání a pracovního prostředí. Dotazník byl koncipován tak, aby poskytl komplexní informace o spokojenosti zaměstnanců, týmovou spolupráci, rozvojové možnosti a celkovou atmosféru ve společnosti.

3.2.1. Nulové hypotézy

H 1: Při vstupním školení při nástupu do firmy Lagardère Travel Retail nechybělo pracovníkům nic výrazněji než jinému.

H 2: Průměrná známka, kterou pracovníci společnosti Lagardère Travel Retail udělují současným vzdělávacím aktivitám, je stabilní.

H 3: Neexistuje statisticky významný rozdíl v míře spokojenosti pracovníků se stimulací a podporou k vzdělávání mezi jednotlivými odděleními společnosti Lagardère Travel Retail.

H 4: Není statisticky významný rozdíl v preferencích ohledně oblastí dalšího vzdělávání mezi pracovníky společnosti Lagardère Travel Retail.

H 5: Nejsou žádné vhodné změny, které by bylo třeba provést v systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě Lagardère Travel Retail.

3.2.2. Polostrukturovaný rozhovor

Prvně jsou zde představeny výsledky rozhovorů se třemi pracovníky, kteří pracují v oddělení lidské zdroje.

Otázka: Považujete systém vzdělávání ve firmě Lagardère Travel Retail za dostatečný či nikoliv?

Na tuto otázku odpověděli dva respondenti, že je současný systém dostatečný. Jeden respondent uvedl, že má zajisté své nevýhody a nedostatky. Poté zde byla doplněna další otázka, která si kladla za cíl zjistit, proč se domnívají respondenti, že je současný systém nedostačující. Konkrétně zde respondent uvedl, že *„myslím si, že by bylo vhodné nabízet pracovníkům více aktivit. Po pandemii viru Covid 19, kdy došlo k obrovskému zdražení, začala firma výrazněji šetřit, což se projevilo i v této oblasti. Přitom se domnívám, že je to důležitá oblast, především poté u pracovníků, kteří pracují se zákony či s moderními technologiemi, protože tyto oblasti se velmi rychle mění a vyvíjí.“*

Otázka: jaké vzdělávací aktivity jsou realizovány pro nové zaměstnance?

Dále byla položena otázka, jaké aktivity jsou realizovány pro nové zaměstnance. Zde bylo zjištěno, že firma realizuje různé aktivity, ty se poté rozlišují dle toho, zda se jedná o pracovníky THP nebo dělníky. Poté je zde rozdíl, o jakou značku v rámci koncernu Lagardère Travel Retail se jedná. Ve své podstatě, jak se pracovníci shodli, pracovníkům je vytvořen adaptační plán,

kteřý je rozdílný dle pracovní pozice. Konkrétně zde jeden pracovník uvedl, že cílem tohoto plánu je „překonat počáteční fázi ve firmě, zajistit, aby pracovníkovi nepřipadalo prostředí tak cizí, neznámé. V myslí zaměstnanců vytvořit k firmě příznivý vztah. Zvýšit pravděpodobnost, že ve firmě zůstane delší dobu. Zapojit jej v co nejkratší době do plného pracovního nasazení. Proces adaptace je vytvořen na tři měsíce“. U pracovníků ve výrobě, v prodeji je situace odlišná. Vzdělávají je zde manažeři prodejen, jiní spolupracovníci, tj. kolegové. Zde je dle pracovníka vzdělávání realizováno spíše za pochodu. U některých značek, jako je Costa Coffee někteří pracovníci (baristi) prochází celkem širokým školením. Takže dle pracovníka „je to skutečně značně rozličné.“

Otázka: na jaké aktivity se zaměřuje vzdělávání pracovníků ve firmě?

Zde bylo od pracovníků v sekci lidské zdroje zjištěno, že se vzdělávací aktivity zaměřují zejména na rozvoj stěžejních interpersonálních a obchodních dovedností, nechybí ani celkem vysoký počet specializovaných odborných kurzů. Zde bylo dále zjištěno, že jsou hojně užívány především katalogové kurzy, mezi něž náleží především PC kurzy, které jsou šité na míru potřebám firmy Lagardère Travel Retail. Poté se jedná o témata např. komunikace, rozvoj, motivace. Ty jsou určeny spíše vedoucím pracovníkům. Dále jsou realizovány jazykové kurzy. Ty jsou velmi oblíbené, jak doplnil jeden pracovník. Poté se pracovníci hojně vzdělávají

i v cizině, tj. u mateřské firmy Lagardère Travel Retail. Zde se provádí vzdělávání v oblasti inovací a novinek. Ve velké míře jsou poté např. pracovníci Costa Coffee vzdělávání v novinkách v oblasti baristů. Také je zajištěno vzdělávání v oblasti účetních, a to v jejich praktických dovednostech atd.

Otázka: Jaké metody vzdělávání jsou realizovány?

Zde bylo zjištěno, že se užívají jak nástroje vnitropodnikové, tak i externí. Ve firmě se realizuje především vzdělávání interpersonálních a obchodních dovedností. V rámci jednotlivých značek dochází k realizaci vzdělávání výrobních pracovníků. Externí firmy poté provádí např. vzdělávání v oblasti komunikace, cizích jazyků, odborných kompetencí atd.

Otázka: Jakým způsobem probíhá identifikace a plánování vzdělávacích potřeb?

Zde byly identifikovány rozličné názory na danou problematiku. Dva pracovníci uvedli, že jsou aktivity plánovány dlouhodobě. Jeden pracovník uvedl, že se jedná spíše o operativní plánování. Konkrétně tedy daný pracovník na doplňující otázku, jak dlouho předem jsou aktivity plánovány, tak uvedl cca půl roku i méně. Přitom se všichni shodli na tom, že jsou aktivity plánovány podle hodnocení pracovníků. Přičemž o vzdělávání poté rozhoduje vedoucí pracovník, jak uvedli dále dotázaní pracovníci. Zde byla položena doplňující otázka, která se zaměřila na to, jak probíhá hodnocení pracovníků. Zde bylo zjištěno, že hodnocení probíhá nejprve v rámci sebehodnocení, poté je realizováno hodnocení ze strany vedení.

Otázka: Jak je realizováno samotné hodnocení pracovníků?

Zde se shodli respondenti na tom, že pokud vedoucí rozhodne, že se může pracovník účastnit vzdělávání, je mu tato možnost nabídnuta. Poté má pracovník možnost se jej účastnit, kromě povinných školení, těch se účastnit musí. Větší aktivity jsou poté řízeny centrálně a manažeři s nimi nemají již nic společného. Poté byla položena doplňující otázka, zda a jak probíhá hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit. Zde všichni respondenti sdílí názor, že se tak příliš neděje. Jen v některých případech jsou položeny pracovníkům dotazníky, které mají za cíl zhodnotit jeho názor na realizované vzdělávání.

Otázka: Jaký rozpočet mají vedoucí pracovníci na rok na jednoho pracovníka na oblast vzdělávání?

Na tuto otázku nebyly pracovníci schopni poskytnout odpověď. Uvedli, že je to různé. Konkrétně budget není nikde definován, závisí na konkrétně firemní značce.

Otázka: Může se pracovník vyjádřit k tomu, jakých vzdělávání by se chtěl účastnit?

Zde bylo zjištěno, že ano, a to v rámci hodnocení pracovníků. Zde má každý pracovník dostatečný prostor proto, aby uvedl, jakým aktivitám by se chtěl věnovat, kam by chtěl směřovat. To je poté projednáno s vedoucím, zda je jeho požadavek reálný či nikoliv.

Otázka: Jaký mají pracovníci dle vás názor na vzdělávání? Účastní se jich s radostí či nikoliv?

Zde uvedli respondenti, že zájem o vzdělávání je zde strany pracovníků ve firmě značně velký. Přitom většinou není ze strany firmy v dostatečné míře naplněn.

Otázka: myslíte si, že pracovníci firmy v dostatečné míře využívají nabyté zkušenosti ze vzdělávání pracovníků?

Na tuto otázku odpověděli respondenti spíše kladně. Jak uvedl konkrétně jeden pracovník, většinou tak činí ti, co mají „*pozitivní postoj k práci. Snaží se vyzkoušet si informace. Sami také většinou přijdou i se zpětnou vazbou, s doplňujícími dotazy atd.*“

Otázka: Jsou z vaší strany využívány moderní nástroje při školeních?

Zde uvedli všichni respondenti, že ano. Hojně jsou dle nich užívány „*nové metody, jako jsou např. webináře, mini školení např. kvízy, které trenéři s mými lidmi dělají a díky té zábavné formě si lidi pamatují*“.

Otázka: Existuje ve firmě trainee program?

Na danou otázku uvedli všichni pracovníci shodný kladný názor. V rámci něj prochází pracovníci různými odděleními, vzdělávají se, komunikují, vytváří různé pracovní činnosti v průběhu jednoho roku.

Otázka: Bylo by vhodné učinit nějaké změny? Pokud ano jaké?

Konkrétně zde respondenti uvedli, že by bylo vhodné realizovat některá školení v rámci teambuildingu. Došlo by tak ke spojení her, zábavy, vzdělávání. Vhodné je dle pracovníků také zařadit různé praktické kurzy. Jeden pracovník uvedl, že není nutné činit žádné změny.

3.2.3. Syntéza

Na základě analýzy byly identifikovány některé klíčové aspekty vyžadující pozornost:

- potřeba obohatit vzdělávací program a rozvoj: odpovědi respondentů naznačují zájmo uspořádání vzdělávacích událostí v rámci týmového budování. Realizace takových akcí by umožnila spojit praktické dovednosti, zábavu a vzdělávání. To může být užitečným nástrojem pro zdokonalení dovedností a posílení kolektivního ducha;
- nabídka praktických kurzů: respondenti také projevili zájem o praktické kurzy. Zahrnutí kurzů, které pomohou zaměstnancům rozvíjet konkrétní dovednosti a znalosti, může posílit jejich profesní rozvoj;
- individuální potřeby: jeden z pracovníků uvedl, že pro něj aktuální změny nejsou potřebné. To naznačuje, že při vytváření vzdělávacích programů je třeba brát v úvahu individuální potřeby a preference zaměstnanců.

Na základě analýzy se doporučuje následující:

- zavést vzdělávací programy v rámci teambuildingu, které kombinují vzdělávání s hrami a zábavou. To zlepší kolektivní duch a rozvoj dovedností;
- vypracovat a realizovat praktické kurzy, které podpoří rozvoj konkrétních dovedností a kompetencí u zaměstnanců;
- brát v úvahu individuální potřeby zaměstnanců při tvorbě vzdělávacích programů a také poskytovat možnost výběru účasti;
- pravidelně hodnotit účinnost provedených změn a získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců pro další zdokonalování vzdělávání a rozvoje.

Tato doporučení pomohou optimalizovat vzdělávací a rozvojové programy v rámci společnosti. Dále je zde vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo ve firmě realizováno.

3.2.4. Popis respondentů

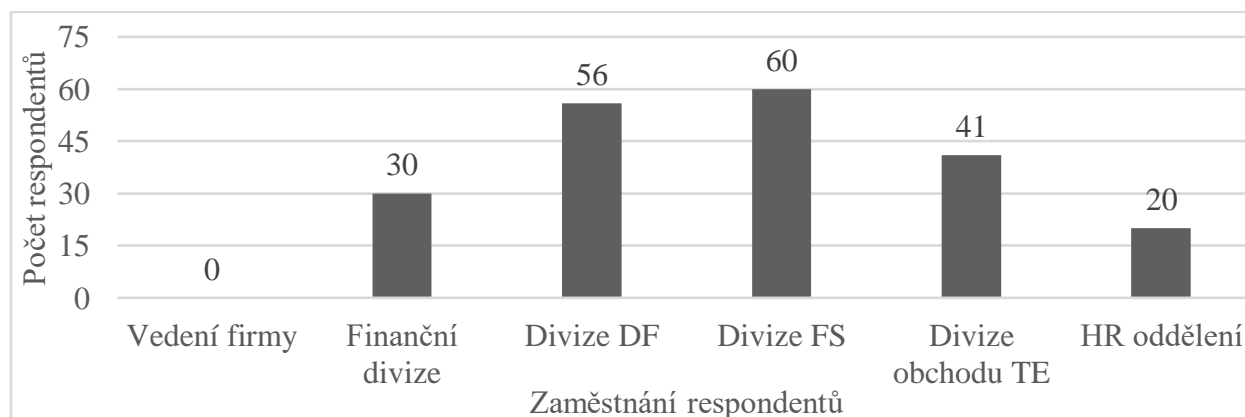
Cílem průzkumu pomocí dotazníkového šetření bylo oslovení co nejvíce zaměstnanců ve společnosti Lagardère Travel Retail. Za tímto účelem nebyla pro výběr respondentů stanovena žádná jiná kritéria než skutečnost, že musí být zaměstnanci společnosti. Důležité je poznamenat, že zaměstnanci, kteří byli součástí rozhovorů, se na dotazníku neúčastnili. Dotazníky tedy byly rozdány všem zaměstnancům společnosti.

Pohlaví respondentů

Z následujícího grafu je patrné, že větší část respondentů byla ženského pohlaví. Žen bylo 110, tj. 54 %. Mužů poté bylo v tomto dotazníkovém šetření 97, což v relativním vyjádření představuje 46 %.

Oddělení výkonu práce

Další otázka v dotazníkovém šetření se zaměřila na to, ve které části firmy jsou pracovníci zaměstnáni. Z výsledků zde uvedených lze vyvodit, že největší množství respondentů bylo z Food Service. Z tohoto oddělení se dotazníkového šetření účastnilo 60 respondentů, tj. 30 %. 41 respondentů bylo z divize obchodu a 56 respondentů bylo z divize Duty Free. V nejmenší míře se dotazníkového šetření účastnili respondenti z oddělení finančního a HR oddělení. Přitom z vedení se dotazníku nikdo neúčastnil.

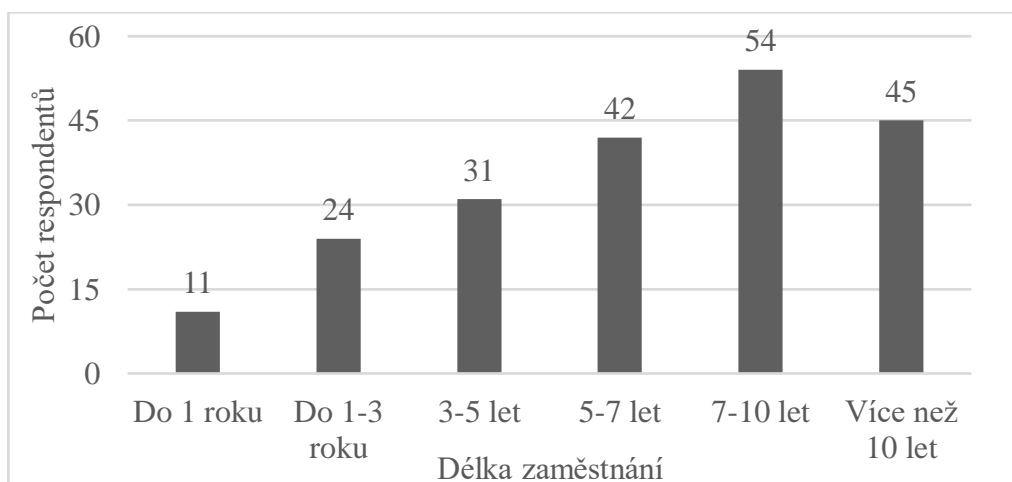


Graf 1 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Délka zaměstnání

Třetí identifikační otázka se zaměřila na délku praxe v dané společnosti Lagardère Travel Retail. Z výsledků zde uvedených je možné je patrné, že jsou zaměstnanci ve firmě celkem spokojeni. Je to dáno tím, že nejvíce pracovníků ve firmě pracuje 7 až 10 let, jak odpovědělo celkem 54

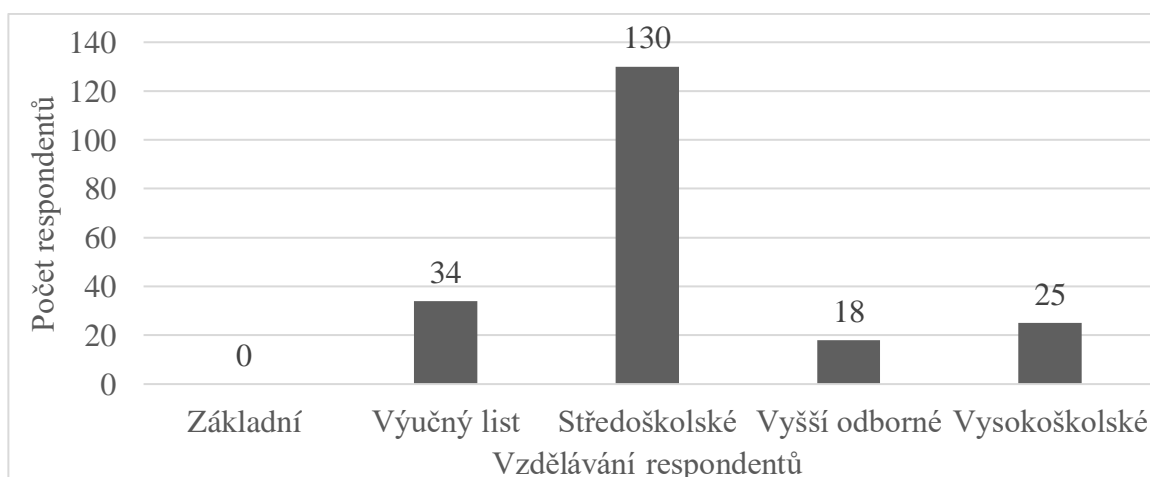
pracovníků. To v relativním vyjádření představuje 26 % pracovníků. Druhou nejčastější odpovědí byly ty, kdy pracovníci ve firmě pracují déle než 10 let. Takto odpovědělo 45 pracovníků, tj. 22 % ze všech zaměstnanců. V nejmenší míře odpovídali pracovníci, kteří zde pracují do 1 roku, těch bylo jen 11.



Graf 2 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Vzdělání respondentů

Poslední identifikační otázka se zaměřila na vzdělání respondentů. O výsledcích této poslední identifikační otázky hovoří následující graf. Nejvíce respondentů v tomto dotazníkovém šetření mělo středoškolské vzdělání. Jedná se o 130 respondentů, tj. o 60 % respondentů. V menší míře se dotazníkového šetření účastnili respondenti s výučním listem, kterých bylo 34, tj. 16 %. 25 respondentů má vysokou školu. Vyšší odborné vzdělání mělo 18 pracovníků. Žádný respondent nemá základní školu.



Graf 3 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Další otázky již nebyly identifikační, ale zaměřily se na vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě, jak je uvedeno níže.

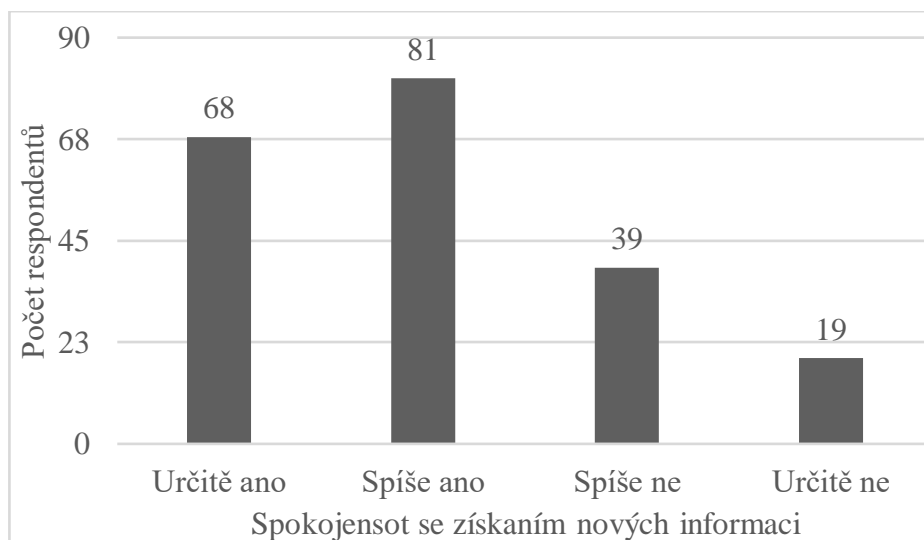
3.2.5. Výsledky dotazníkového šetření

Otázka: Byli jste spokojeni s množstvím informací, které jste po nástupu do společnosti Lagardère Travel Retail získali?

První otázka se zaměřila na oblast vzdělávání po příchodu pracovníků do společnosti. Jinými slovy se jedná o zaškolení zaměstnanců. O výsledcích vypovídá následující graf. Z něj je možné

vyvodit, že firma má propracovaný systém zaškolení pracovníků. Konkrétně tedy kladně na danou otázku odpovědělo celkem 149 zaměstnanců, což je v relativním vyjádření 72 %. Opačného názoru bylo 58 jedinců. Z pozitivních reakcí bylo 81 respondentů názoru, že byli s informacemi spíše spokojeni a 68 respondentů uvedlo, že byli určitě spokojeni. Přitom určitě s informacemi získanými ve vstupním vzdělání bylo nespokojeno jen 19 respondentů.

Zajímavé zjištění bylo to, že respondenti, kteří uváděli negativní názory, byli ve firmě zaměstnání již delší dobu. Celkem 85 % respondentů, kteří uvedli negativní recenze, byli ti, kteří zde pracují 7 a více let. Je tedy otázkou, zda se systém změnil, nebo si informace respondenti již nepamatují. Nikdo z těchto pracovníků, kteří uvedli negativní recenze, zde nepracuje do 5 let.



Graf 4 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

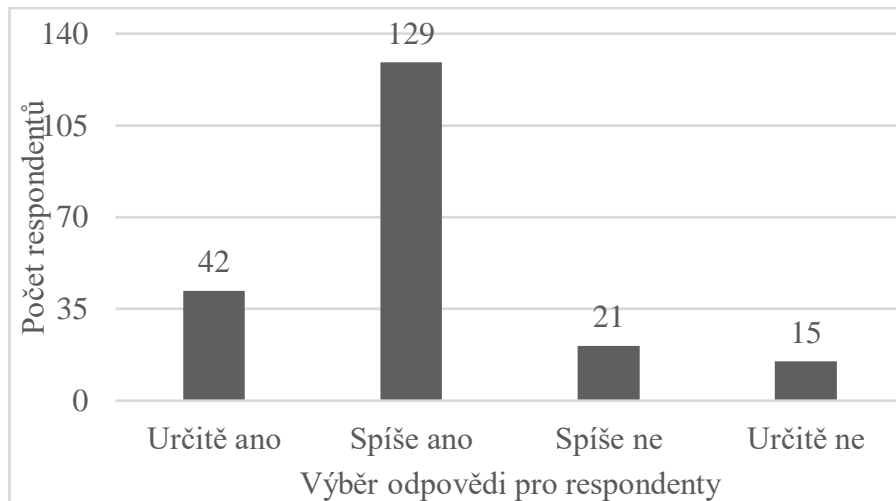
Otázka: Jaké konkrétní informace vám chyběli?

Na danou otázku neodpověděli všichni respondenti. Informace, které se v rámci dané otevřené otázky objevily, se zaměřily ve velké míře na informace o firmě, o její vizi, o cílech. Někteří pracovníci ani nevěděli, kolik značek firma provozuje (Burger King, Costa Coffee atd.). Jak jeden respondent uvedl, že to později zjistil náhodně od svých spolupracovníků. Poté se hojně objevily informace o tom, že je vše řízeno ze zahraničí a některé informace nejsou pracovníků předávány. Což především v začátku pracovní kariéry bylo pro některé pracovníky problém. Dva pracovníci, kteří uvedli, že jsou z divize duty free uvedli, že neměli dostatečné prodejní zkušenosti, neuměli pořádně s pokladnou a nebyli dle svých slov správně zaučeni. Problém byl dle jednoho pracovníka, že nakonec pracoval na jiném oddělení, na jiné pozici o které neměl dost informací, zkušeností.

Otázka: myslíte si, že je vaše pracovní pozice vhodná, vzhledem k vašemu vzdělání?

Na tuto otázku odpovídali respondenti spíše kladně. Lze tedy uvést, že 129 respondentů se spíše domnívá, že je jejich pracovní pozice vhodná, vzhledem k jejich vzdělání. Dalších 42 respondentů je tohoto názoru určitě. Ostatních 36 respondentů je názoru, že tomu tak není. Konkrétně 21 respondentů uvedla, že spíše ne a 15 respondentů sdílí názor, že určitě nikoliv.

O tom, že pracovní pozice není vhodná vzhledem ke vzdělání, hovořili spíše respondenti s vyšší školou a vysokou školou. Poté to bylo 20 respondentů se školou střední. Mimo to se negativní názory objevily spíše u respondentů, kteří pracují ve firmě delší dobu. Ti se domnívají, že nemají vhodnou pracovní pozici ke svému vzdělání, jak uvedlo 69 % respondentů.

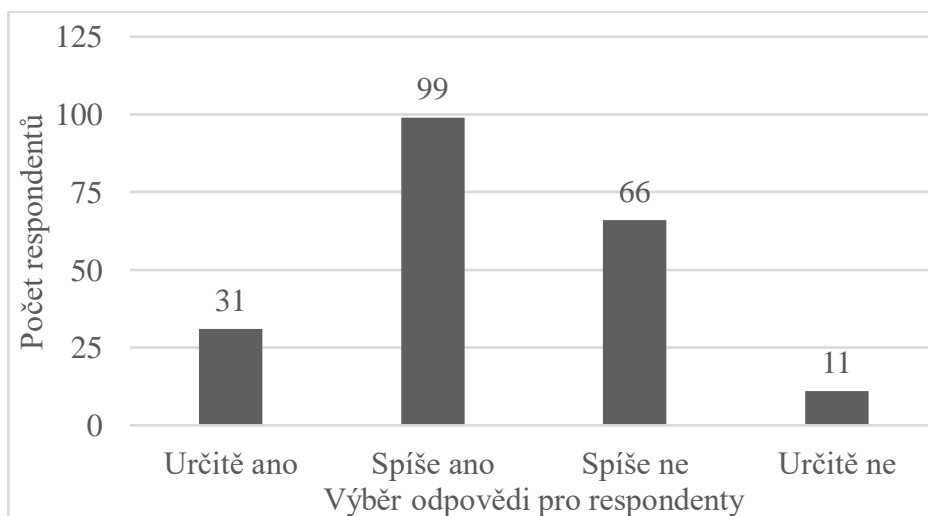


Graf 5 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Jste spokojeni se svým pracovním zařazením neboli pracovní pozicí?

Se svou pracovní pozicí jsou respondenti již spokojeni v menší míře, jak také dokládá další graf. Konkrétně tedy odpověď 'spíše ano' zvolilo 99 jedinců a zbylých 31 respondentů z firmy Lagardère Travel Retail uvedlo, že určitě ano. Na druhou stranu je zde 66 dotázaných pracovníků se svou pracovní pozicí nespokojeno a dalších 11 pracovníků je určitě nespokojeno.

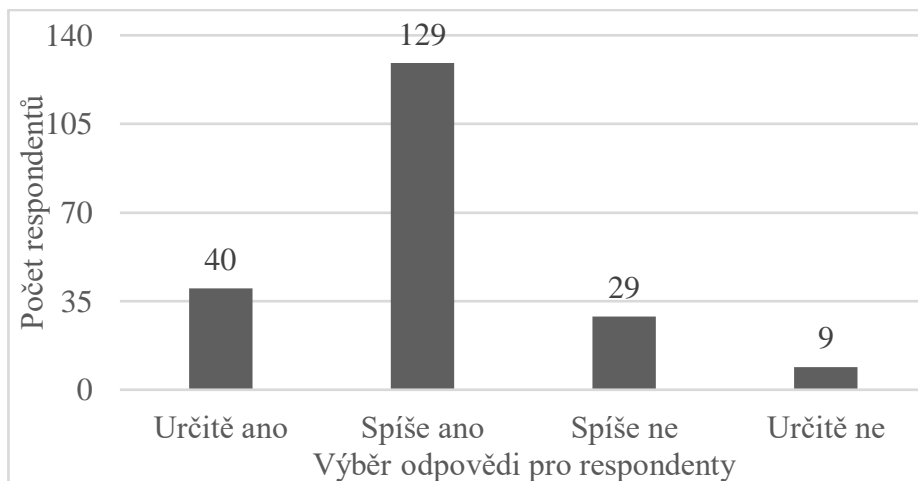
V rámci odpovědí respondentů, kteří jsou nespokojeni s pracovním zařazením, se objevili jednak pracovníci z oddělení finančního, personálního i z oddělení duty free. V menší míře se zde objevili respondenti z food service.



Graf 6 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Odpovídá práce Vaším schopnostem? Víte, co máte přesně dělat?

Jak uvádí výsledky této další otázky, pracovníci se domnívají, že jejich pracovní pozice odpovídá jejich získaným schopnostem. Konkrétně na danou otázku odpovědělo 129 jedinců odpovědí spíše ano a určitě ano odpovědělo poté 40 jedinců. V neposlední řadě sdílí 29 respondentů názor spíše ne a jen 9 respondentů sdílí názor, že určitě ne.

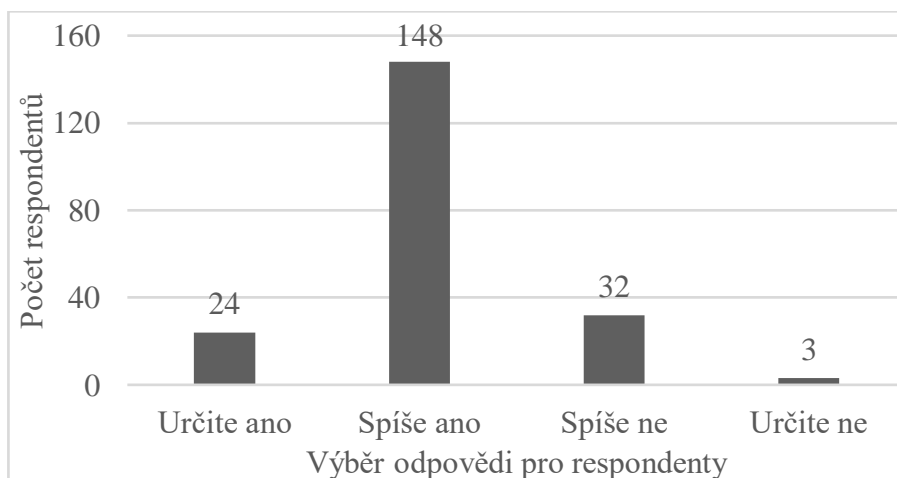


Graf 7 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Máte možnost se v průběhu vaší pracovní kariéry ve firmě Lagardère Travel Retail účastnit vzdělávání?

Možnost vzdělávat se má v současné době celkem 172 pracovníků. Z toho většina z nich uvedla odpověď spíše ano a určitě ano. Konkrétně takto odpovědělo 71 % respondentů. Zbylá část respondentů sdílí názor, že tuto možnost nemají. Konkrétně zde uvedlo 32 respondentů, že spíše nemají možnost se účastnit vzdělávání a 3 respondenti se určitě nemohou účastnit vzdělávání.

Z těch respondentů, kteří se nemohou vzdělávat, bylo 60 % respondentů z oddělení food service a zbylá část byla z oddělení duty free. Z pohledu vzdělání či délky zaměstnání zde nebylo možné vyzorovat žádné odchylky.

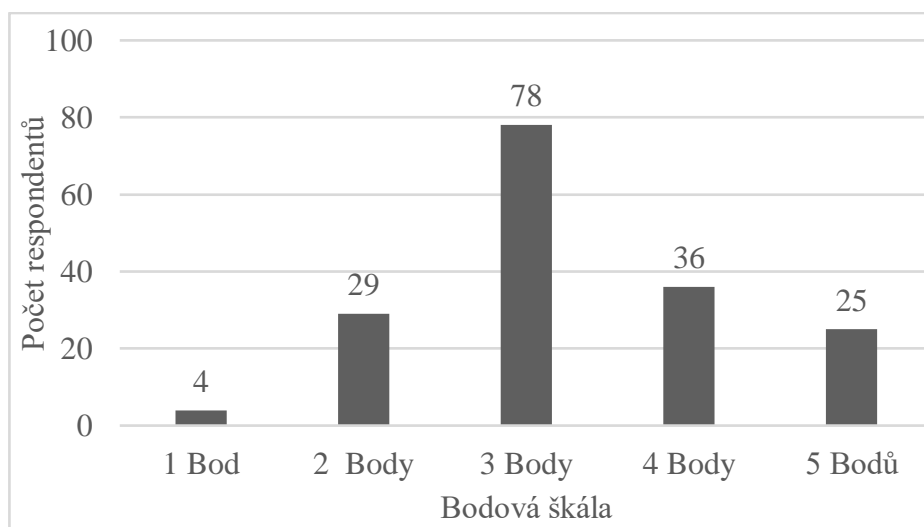


Graf 8 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Jak byste realizované vzdělávání ve firmě Lagardère Travel Retail hodnotili? (bodová škála 1-5, kde 5 je nejvíce bodů)

Odpovědi této otázky jsou shrnuty v následujícím grafu. Zde je možné vyzorovat, že odpovídali na otázku jen ti respondenti, kteří v minulé otázce uvedli, že mají možnost se vzdělávat. S tímto vzděláváním jsou respondenti spíše průměrně spokojeni. Odpověď 3 body zvolilo celkem 78 respondentů. 4 body poté uvedlo 36 jedinců. V nejmenší míře poté uvedli 1 bod jen 4 respondenti a 5 bodů poté uvedlo 25 jedinců. Průměrně tak systém vzdělávání hodnotili respondenti 2,4 body.

Zajímavé je, že se vzděláváním byli nespokojeni respondenti z oddělení finančního, z oddělení food service a duty free. V menší míře se zde umístili respondenti z oddělení personálního.

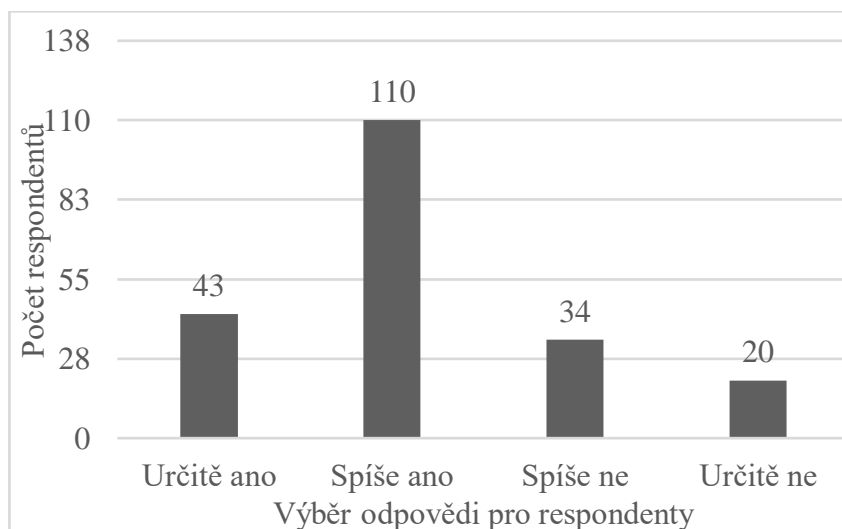


Graf 9 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Myslíte si, že je ve firmě možný karierní růst (povýšení)?

Ve firmě je dle větší části respondentů možný karierní růst. Tohoto názoru je totiž celkem 153 jedinců. Konkrétně poté 110 jedinců uvedlo odpověď spíše ano a 43 jedinců uvedlo určitě ano. Na druhou stranu se poté 54 dotázaných pracovníků firmy domnívá, že nemají možnost povýšení.

Negativní odpověď tedy zvolilo 20 pracovníků, a to pracovníků ze sekce food service. Poté se zde umístili pracovníci i ze sekce lidské zdroje, finance. V menší míře se objevili informace z ostatních sekcí. Z ostatních oddělení to poté byli pracovníci, kteří mají vyšší vzdělání, vysokoškolské vzdělání. Tito pracovníci se tak pravděpodobně již nemají kam posunout.

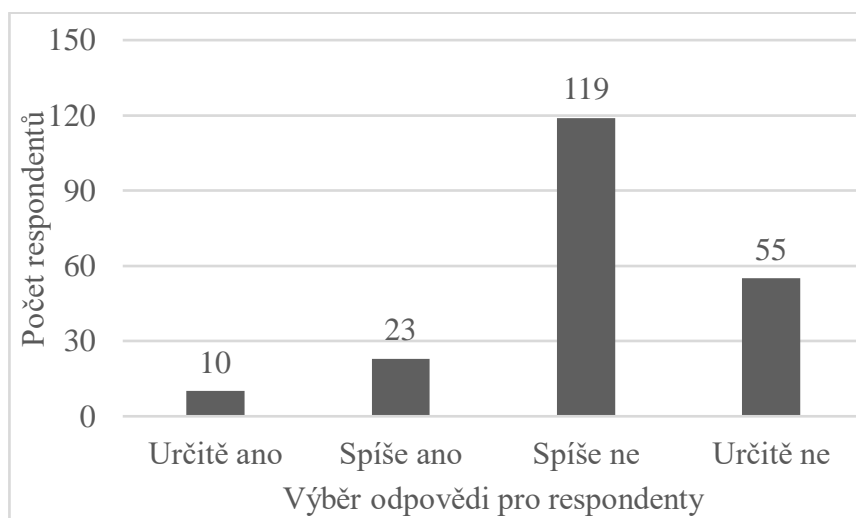


Graf 10 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Jste dostatečně informováni nadřízeným či jiným pracovníkem o vzdělávacích aktivitách ve firmě?

V rámci této otázky byly identifikovány celkem negativní reakce pracovníků firmy Lagardère Travel Retail. Konkrétně zde bylo zjištěno, že se domnívá 119 respondentů, že spíše nejsou informováni o možnosti vzdělávat se. Poté také 55 respondentů uvedlo, že určitě je informovanost nízká. Kladné reakce zde byly získány jen od 33 respondentů.

Přitom nespokojenost zde byla identifikována napříč celou firmou, to je od dotázaných pracovníků z různých oddělení, různého věku i vzdělání.

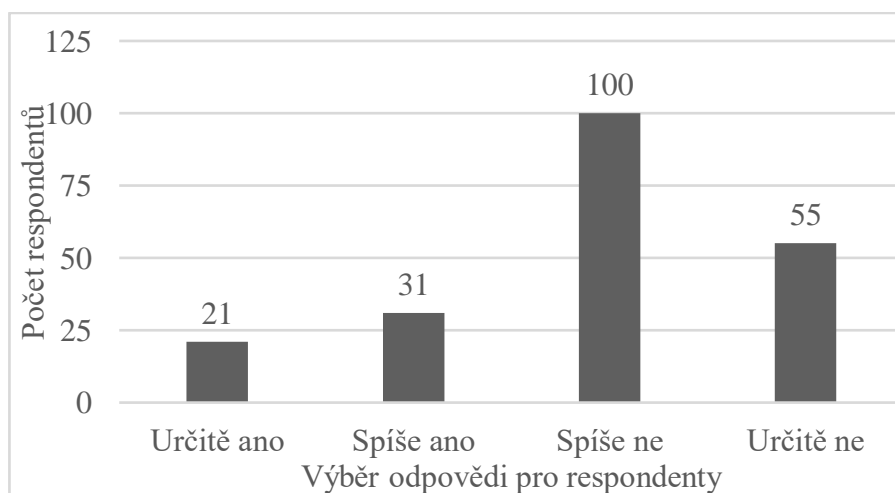


Graf 11 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Jste podporováni a motivováni vedoucím pracovníkem ke vzdělávání?

Pracovníci jsou celkem nespokojeni s tím, jak je vedoucí pracovníci motivují a podporují v dalším vzdělávání. O tom pojednává následující graf, kde je identifikováno celkem 155 negativních názorů, z nichž je 100 respondentů spíše negativního názoru a 55 odpovědí je zcela negativního názoru.

Z výsledků je možné dále vyzorovat, že nejvíce podporuje vedoucí své pracovníky v sekci finance a personální oddělení. Z těchto oddělení bylo získáno nejvíce kladných informací. Naopak ze sekce travel essentials nevedl kladnou odpověď žádný respondent. Respondenti ze sekce duty free, food service byli také spíše negativního názoru.



Graf 12 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Zjišťuje váš vedoucí to, v čem se potřebujete zlepšit a vzdělat se?

Další otázka se zaměřila na vedoucí pracovníky a na jejich zájem o potřeby pracovníků v oblasti vzdělávání. Zde bylo zjištěno, že přibližně polovina vedoucích pracovníků se zajímá, zda nepotřebuje pracovník další vzdělání, zbylá část však uvedla, že tomu tak není. Konkrétně tedy 95 respondentů sdílí názor, že tak vedoucí činí ve rámci pravidelného a formálního hodnocení

pracovníků. Průběžně tyto informace zjišťuje vedoucí dle 12 pracovníků a 100 respondentů uvedlo, že se vedoucí pracovník nezajímá.



Graf 13 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Pokud se účastníte vzdělávání, proč tak činíte?

Jak uvedl respondent, vzdělávání se účastní většinou respondenti proto, že to chtějí sami, jak je možné vyvodit z následujícího grafu. Konkrétně zde kladně odpovědělo 159 respondentů a 48 respondentů uvedlo, že to požaduje firma.

Ti co uvedli, že po nich požaduje vzdělávání firma, jsou staršího věku a ve firmě jsou více než 5 let.

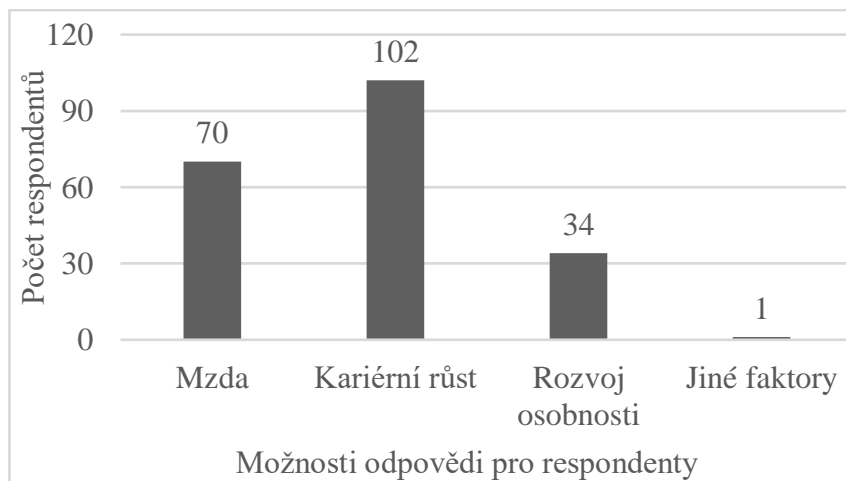


Graf 14 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Co vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?

Na danou oblast odpovědělo nejvíce respondentů, že je to možnost kariérního růstu. Takto odpovědělo celkem 102 respondentů. Jedná se tak o cca 50 % respondentů. Poté se dalších 70 respondentů domnívá, že jej motivuje mzda. Tedy navýšení finanční odměny. V nejmenší míře respondenti uvedli, že jej k dalšímu vzdělávání motivuje především rozvoj osobnosti. Tuto informaci uvedlo 34 jedinců. Mezi jiné faktory uvedl jeden pracovník, že jej nemotivuje nic.

Zde byl dále identifikován velký rozdíl u pracovníků. Mzda je motivující především u pracovníků ze sekce duty free, food service. Kariérní růst jako motivační faktor byl identifikován spíše u mladší generace, tj. osob do cca 40 let.



Graf 15 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Jaké metody vzdělávání preferuje?

Na otázku, které metody vzdělávání respondenti preferují, odpověděli respondenti, že spíše preferují metody mimo pracoviště. Metody mimo pracoviště preferuje 110 pracovníků, což v relativním vyjádření představuje více než polovinu respondentů. Poté uvedlo 61 respondentů, že preferují metody mimo pracoviště a obě metody poté preferuje 36 pracovníků.

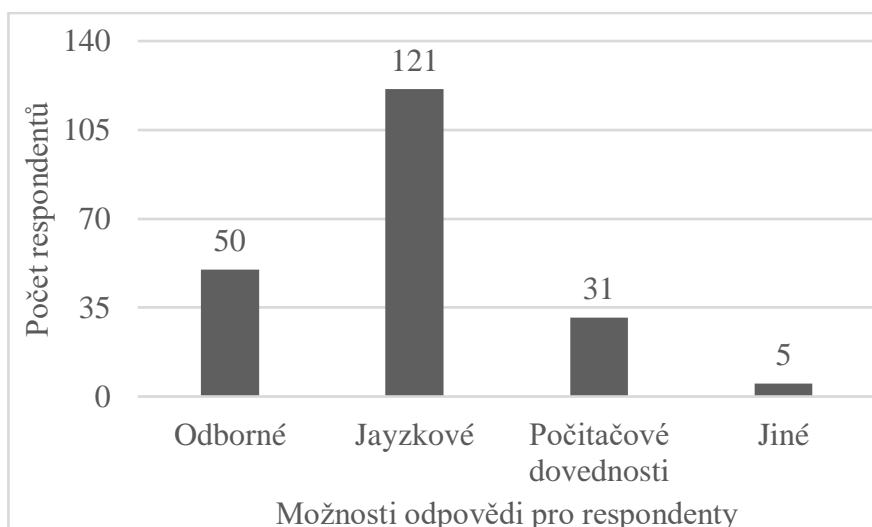


Graf 16 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: Které oblasti vzdělávání preferujete?

Na předposlední otázku odpověděli respondenti, že preferují především jazykové kurzy. Danou odpověď totiž uvedlo 121 dotázaných pracovníků, což je v relativním vyjádření přibližně 58 % všech dotázaných zaměstnanců. Poté uvedlo 50 respondentů, že preferují odborné vzdělávání a vzdělávání na počítači poté preferuje 31 respondentů. Odpovědi jiné zvolilo nepatrné množství dotázaných pracovníků.

Přitom pracovníci s nižším vzděláním, než středoškolským požadují spíše vzdělávání na počítači. Respondenti se střením vzděláváním v největší míře uváděli jazyková vzdělávání a vysokoškolsky vzdělaní pracovníci uváděli odborné vzdělávání. Mezi odpovědi jiné se řadilo především vzdělávání v oblasti řízení a komunikace.



Graf 17 Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Otázka: které oblasti vzdělávání by bylo vhodné změnit?

Na tuto otázku odpovídali respondenti v celkem malé míře. Uvedli, že by bylo vhodné zvýšit množství kurzů, které se realizují. Není jich příliš mnoho, jak jeden respondent uvedl. Dále se celkem mnoho respondentů domnívá, že by měla firma více reflektovat na názory pracovníků, jakých vzdělávání a čeho se chtějí účastnit. Ne to brát striktně v rámci celého týmu atd. Dále bylo zjištěno, že by někteří pracovníci požadovali více kurzu, jako je workshop, kde by se sami mohli vzdělávat dle potřeb. Poté se domnívá několik dalších pracovníků, že by bylo vhodné kurzy hodnotit. Některé dle pracovníků mají strašně nízkou úroveň. Mnoho pracovníků zde také uvedlo, že nemají možnost získané informace využít. Analýza ukázala následující výsledky:

Zájem a spokojenost s vzděláváním:

- 72 % zaměstnanců pozitivně hodnotilo poskytnuté informace a vzdělávání při vstupu do společnosti;
- Respondenti s delším pracovním stažem mají tendenci vyjadřovat negativnější názory na vzdělávání.

Shoda pozice s vzděláním:

- 69 % zaměstnanců považuje svou stávající pozici za odpovídající jejich vzdělání;
- Většina nespokojených zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a pracovní staž více než 5 let.

Informovanost o interních událostech společnosti:

- Někteří zaměstnanci vyjadřují nespokojenost s informovaností o interních událostech a plánech společnosti.

Motivace a podpora vedoucího při vzdělávání:

- Negativní ohlasy na to, jak vedoucí motivují a podporují zaměstnance při vzdělávání.

Preferované metody vzdělávání:

- Většina zaměstnanců preferuje metody vzdělávání mimo pracoviště.

Motivace k vzdělávání:

- Kariéerní růst a zvýšení platu jsou nejvíce motivujícími faktory pro zaměstnance.

Přání ohledně zlepšení vzdělávání:

- Potřeba zvýšení dostupných kurzů;
- Zohlednění názoru zaměstnanců při tvorbě vzdělávacích programů;
- Hodnocení a zlepšování kvality kurzů.

3.3. Doporučení pro vzdělávání a rozvoj v Lagardere Travel Retail

V této části bakalářské práce je vhodné nejprve vyhodnotit stanovené výzkumné otázky, jak je uvedeno níže.

VO1: Co chybělo pracovníkům v největší míře při vstupním školení při nástupu do firmy Lagardère Travel Retail?

V rámci výzkumného dotazu bylo zjištěno, že účastníci se výrazně soustředili na data týkající se společnosti, jejího směřování a cílů. Tyto informace jim však často chyběly. Někteří zaměstnanci dokonce nevěděli, kolik značek jejich společnost vlastní. Jeden z respondentů prozradil: „Tyto informace jsem získal až mnohem později, náhodou od kolegů.“ Později se často objevovaly zprávy o tom, že vše je řízeno z ciziny a některé informace nejsou zaměstnancům sdělovány. To zejména na začátku jejich pracovní dráhy způsobilo některým potíže. Dva zaměstnanci, kteří uvedli, že pracují v divizi duty free, prohlásili, že neměli dostatek prodejních zkušeností, nezvládali ovládat pokladnu a dle jejich názoru nebyli řádně zaškoleni. Jeden z nich měl problém s tím, že nakonec skončil v jiném oddělení, na pozici o níž neměl dostatečné informace ani zkušenosti.

VO2: Jakou průměrnou známkou hodnotí pracovníci společnosti Lagardère Travel Retail současné vzdělávací aktivity?

Současný systém vzdělávání pracovníků není respondenty hodnocen příliš kladně. Konkrétně totiž získal hodnocení jen 2,4 bodů. Přitom nejvíce bodů je 5 bodů. Je tedy patrné, že zde respondenti vidí velký prostor pro změnu.

VO3: Z jakých oddělení jsou pracovníci nejvíce spokojeni s motivací a podporou ke vzdělávání ve společnosti Lagardère Travel Retail?

Obecně se respondenti nedomnívají, že jsou dostatečně motivovaní a podporovaní pro další vzdělávání. Zde bylo identifikováno celkem 155 negativních názorů § na tuto problematiku. Z výsledků je možné dále vyzdvihnout, že nejvíce podporuje vedoucí své pracovníky v sekci finance a personální oddělení. Z těchto oddělení bylo získáno nejvíce kladných informací. Naopak ze sekce travel essentials neuvedl kladnou odpověď žádný respondent. Respondenti ze sekce duty free, food service byli také spíše negativního názoru.

VO4: V jakých oblastech by se chtěli pracovníci společnosti Lagardère Travel Retail dále vzdělávat?

Výsledky průzkumu ukazují, že nejvíce lidí, si vybírá jazykové vzdělávání, což představuje asi 58 % ze všech dotazovaných. Profesionální vzdělávání je další volbou, kterou upřednostňuje 50 lidí, zatímco 31 preferuje počítačové vzdělávání. Pouze malá skupina se rozhodla pro jinou možnost. Je také zajímavé, že ti s nižším vzděláním než středním se častěji zaměřují na počítačové vzdělávání. Jazykové kurzy je oblíbenější mezi lidmi se středním vzděláním, zatímco ti s vysokoškolským vzděláním často vybírají profesionální vzdělávání. Ostatní možnosti, které byly často zmiňovány, zahrnovaly vzdělávání v oblasti managementu a komunikace.

VO5: Jaké změny by bylo vhodné učinit v systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě Lagardère Travel Retail?

Na danou otázku nebyly nalezeny v kvalitativním výzkumu celkem žádné informace. Bylo zde jen zjištěno, že by bylo vhodné realizovat některá školení v rámci teambuildingu. Došlo by tak ke spojení her, zábavy, vzdělávání. Vhodné je dle pracovníků také zařadit různé praktické kurzy.

Dále je tedy vhodné stanovit konkrétní doporučení pro vybranou společnost do budoucna. V první řadě je důležité, jak bylo zjištěno, stanovit určitý systém hodnocení vzdělávání, které firma realizuje. Je tomu tak proto, že potřeba a měřit efektivnost systému vzdělávání vychází již z primární filozofie managementu - potřeby monitorování, měření a samozřejmě zdokonalování všech procesů ve firmě. Je zde možné doporučit, aby firma v první řadě hodnotila reakce účastníků kurzu, a to ihned po realizovaném kurzu. Poté je vhodné měřit získané informace, a to pomocí testů a podobných nástrojů. Zde se samozřejmě kritéria pro hodnocení mění, v závislosti na realizovaném kurzu.

Také bylo zjištěno, že pracovníci nejsou o možnostech vzdělávání dostatečně informováni. Je proto nutné stanovit vnitřní podnikovou směrnici, která by tuto oblast upravila. V ní by mělo být stanoveno, že bude informace zaslána mailem, a to s dostatečným předstihem cca 1-2 měsíce. Poté musí být pracovníci informováni od svého vedoucího. A to přibližně měsíc předem. Poté cca 14 dnů předem bude informace opět předána pracovníkovi, a to ze strany vedoucího, tentokrát mailem. Zde se bude jednat o připomenutí této informace.

Dále bylo zjištěno, že nejsou obecně pracovníci spokojeni s množstvím realizovaných kurzů, což je také chybou. Je nutné na základě vzájemné dohody mezi vedoucím a jeho podřízeným navýšit množství kurzů. To je totiž prvořadý faktor pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Jen tak si firma může do budoucna udržet dobré postavení na trhu. Není tedy vhodné omezovat množství kurzů. Vhodné je úsporu financí hledat v jiných oblastech.

Dále je vhodné více motivovat pracovníky ke vzdělávání. Bylo zjištěno, že nejvíce podporuje vedoucí své pracovníky v sekci finance a personální oddělení. Z těchto oddělení bylo získáno nejvíce kladných informací. Naopak ze sekce travel essentials neuvedl kladnou odpověď žádný respondent. Respondenti ze sekce duty free, food service byli také spíše negativního názoru. Měla by proto ve firmě existovat možnost kariérního růstu, která bude vhodně navázána na vzdělávání. Plán kariéry by měl být vytvořen u všech pracovníků, kde je to reálné, a to s kritérii, které k tomu směřují.

Na základě analýzy se doporučuje následující:

- zavést vzdělávací programy v rámci teambuildingu, které kombinují vzdělávání s hrami a zábavou. To zlepší kolektivní duch a rozvoj dovedností;
- vypracovat a realizovat praktické kurzy, které podpoří rozvoj konkrétních dovedností a kompetencí u zaměstnanců; nevěděli
- brát v úvahu individuální potřeby zaměstnanců při tvorbě vzdělávacích programů a také poskytovat možnost výběru účasti;
- pravidelně hodnotit účinnost provedených změn a získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců pro další zdokonalování vzdělávání a rozvoje.

Tato doporučení pomohou optimalizovat vzdělávací a rozvojové programy v rámci společnosti.

Z tohoto průzkumu vyplývá následující formulace:

- Oddělení školení a rozvoje společně s personálním oddělením by mělo vypracovat a zavést program vstupního školení pro nové zaměstnance. Školení by mělo být poskytnuto bezprostředně před začátkem práce. Náklady budou zahrnovat platy trenérů, vývoj školících

materiálů a čas nových zaměstnanců. Riziko spočívá v tom, že nedostatečné nebo opožděné školení může snížit efektivitu nových zaměstnanců;

- Vedoucí různých oddělení by měli zintenzivnit motivaci a podporu zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Toto by mělo začít okamžitě a pokračovat po dobu jednoho roku. Náklady mohou zahrnovat bonusy nebo odměny pro vedoucí, kteří úspěšně podporují své zaměstnance ve vzdělávání. Riziko spočívá v nedostatečné motivaci vedoucích a jejich neochotě věnovat pozornost vzdělávání.

Oddělení školení a rozvoje by mělo:

- provést analýzu stávajícího interního vzdělávacího systému a vypracovat nové metody a materiály. Doba trvání tohoto procesu závisí na složitosti změn, ale může být provedena během 3-6 měsíců. Náklady mohou zahrnovat náklady na školení odborníků a tvorbu nových materiálů. Riziko spočívá v nevhodném výběru metod, které nemusí zvýšit motivaci zaměstnanců;

- poskytnout různorodé kurzy v souladu s potřebami zaměstnanců. To může trvat od 2 do 6 měsíců na přípravu a zavedení programu. Náklady budou spojeny s nájmem instruktorů, vývojem výukových materiálů a prováděním kurzů. Riziko spočívá v tom, že špatně zvolené kurzy nemusí odpovídat potřebám zaměstnanců;

- vypracovat interní firemní standardy a postupy pro informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání. To by mělo být dokončeno během 2 měsíců. Náklady mohou zahrnovat vývoj dokumentace a komunikačních opatření. Riziko spočívá v tom, že nedostatečné informování může vést k nízké účasti zaměstnanců na vzdělávání.

S ohledem na uvedené výsledky lze navrhnout následující doporučení:

Přizpůsobení vzdělávacích programů:

- Zohlednit přání zaměstnanců a různorodější vzdělávací programy;
- Vyvinout flexibilnější kurzy umožňující zaměstnancům vybírat si oblasti rozvoje.

Zlepšení informovanosti:

- Pravidelně informovat zaměstnance o důležitých událostech a plánech společnosti;
- Zavést otevřenou komunikaci s vedením pro diskusi o otázkách a návrzích.

Motivace a podpora:

- Zavést programy pro motivaci zaměstnanců k účasti na vzdělávání;
- Vedoucí by měli aktivněji podporovat a motivovat zaměstnance ve snaze o vzdělávání.

Správa kariérního růstu:

- Zavést strukturovaný plán kariérního růstu zaměstnanců;
- Vypracovat individuální plány rozvoje pro každého zaměstnance.

Kvalita vzdělávání:

- Hodnotit a zlepšovat kvalitu poskytovaných kurzů;
- Shromažďovat zpětnou vazbu od zaměstnanců pro neustálé zdokonalování programů.

4. ZÁVĚR

V práci bylo zjištěno, že vzdělávání a rozvoj pracovníků je jeden z mnoha manažerských nástrojů, který celosvětově zvyšuje spokojenost s prací. Jedná se v podstatě o teoretické a praktické vzdělávání, jehož prostřednictvím se rozvíjejí znalosti, dovednosti a zkušenosti. Protože tyto aktivity jsou realizované podnikem (v podniku i mimo podnik), označuje se za firemní vzdělávání. Je to souhrn edukačních aktivit, které podnik nebo firma realizuje. Toto vzdělávání náleží do oblasti neformálního vzdělávání, které je realizováno formou dalšího vzdělávání dospělých. Jedná se o organizované získávání dovedností, vědomostí, které poskytuje lektor nebo učitel. Výstupem daného vzdělávání mohou být i různé certifikáty atd. Cíle daných aktivit mohou být různé a je možné tyto cíle shrnout do dvou oblastí. V první řadě se jedná o úpravu kvalifikace zaměstnance. V tomto případě dochází k doplnění, rozvoji či rozšíření kvalifikace. Druhým cílem je změna vzdělání zaměstnance neboli rekvalifikace pracovníka. Jinými slovy tedy samotné vzdělávání představuje dosahování či navyšování kvalifikace a rozvoj pracovníků poté přispívá ke zvýšení kvalifikace a schopností pracovníka. Díky oběma aktivitám jsou pracovníci poté schopni realizovat potřebné aktivity a dosahovat maximálního výkonu.

V praktické části této práce byl analyzován systém vzdělávání pro společnost Lagardère Travel Retail v České republice. V rámci výzkumu bylo zjištěno mnoho informací o systému vzdělávání. Z rozhovoru bylo zjištěno, že současný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků je dostatečný, ale má určité nedostatky. Konkrétně je tedy počet aktivit nedostatečný, a to díky úsporám realizovaným v rámci pandemie viru Covid 19. Velmi dobře však byla hodnocena fáze počátečního vzdělávání nových pracovníků. Kdy proces je ve firmě vytvořen na 3 měsíce, kromě pracovníků ve výrobě. Zde není systém dostatečný. Obecně se vzdělávání ve firmě zaměřuje především na rozvoj stěžejních interpersonálních a obchodních dovedností, nechybí ani celkem vysoký počet specializovaných odborných kurzů. Přitom firma realizuje jak nástroje vnitropodnikové, tak i externí. Na plánování vzdělávacích potřeb však respondenti ve výzkumu neodpovídali jednotně. Díky čemuž je možné v této oblasti spatřit určité nedostatky. Vhodně lze hodnotit, že samotní pracovníci se mohou ke vzdělávání a svým potřebám vyjadřovat v rámci systému hodnocení. Zde může pracovník vyjádřit názor na to, jakým aktivitám by se chtěl věnovat, kam by chtěl směřovat. Pozitivně lze hodnotit také to, že ve firmě existuje trainee program. Prostor lze však spatřit v tom, že někteří pracovníci necítí dostatečnou motivaci k dané vzdělávací či rozvojové aktivitě. Dalším problémem je to, že vzdělávání a rozvoj pracovníků nemá povahu systematického vzdělávání. Především zde chybí část hodnocení vzdělávání. Z dotazníku vyplynulo, že jsou pracovníci spokojeni s množstvím informací, které po nástupu do společnosti Lagardère Travel Retail získali. Pracovníci se také shodli na tom, že mají možnost se v průběhu pracovní kariéry ve firmě Lagardère Travel Retail účastnit vzdělávání. Na druhou stranu pracovníci nejsou spokojeni se svým pracovním zařazením. Realizované vzdělávání ve firmě Lagardère Travel Retail hodnotili na bodové škále spíše průměrně, a to známkou 3. Dále jsou pracovníci společnosti názoru, že jsou nedostatečně informováni nadřízeným či jiným pracovníkem o vzdělávacích aktivitách ve firmě a cítí se nedostatečně podporováni a motivováni vedoucím pracovníkem ke vzdělávání. Na základě zjištění byly stanoveny doporučení pro danou oblast. Jedná se především o zavedení vyšší motivace ke vzdělávání, vyšší informovanost o vzdělávání a v neposlední řadě se jedná o hodnocení realizovaných vzdělávání.

Literatura

- Aladwan, F., a kol. Distance Education, Blended Learning and E-Learning Predictions and Possibilities. *Modern Applied Science*. 13. 192. 2018. DOI:10.5539/mas.v13n2p192
- Armstrong, M., Taylor, S. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 80-247-5258-1
- Beneš, M. Andragogika. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5
- Brabenec P., a kol. Implementační příručka. Praha: Národní institut, 2015. ISBN 978-80-874-493-5
- Barták, J. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 802713823X
- Carpini, J., Parker, S. Job Rotation. Centre for Transformative Work Desing, 2018
- Chrsáka, M. Metody pedagogického výzkumu. Praha: Grada publishing, 2016. ISBN 978-80-271-192250
- Fajčíková, A., Urbancová, H., Jarkovská, M. Lifelong learning in organizations in the Czech Republic with regard to the Europe 2020 strategy. *Ekonomická Revue-Central European Review of Economic Issues*. 2017, Vol. 20, No. 3, pp. 99-108
- Farkačová, 2022, [cit. 11.3.2023]. Dostupné z URL: <https://www.praceamzda.cz/clanky/virtualni-realita-dalsi-trendy-ve-vzdelavani-zamestnancu>
- Fotr, Vacík, Souček, 2020, Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- Evans, E. Job rotation as training and development. 2021. DOI:10.60392/EOE-16-01-21-01
- Jansa, P. Pedagogika sportu. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-246-4015-0
- Janišová, D., Křivánek, M. Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada publishing, 2013. ISBN 80-247-4337-X
- Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- Lagardère - Lagardère Publishing, [cit. 14.4.2023]. Dostupné z URL: <http://www.lagardere.com/businesses/lagardere-publishing-1005.html>
- Lagardère, [cit. 14.4.2023]. Dostupné z URL: <https://www.lagardere-tr.cz/cs/volne-pozice/>
- Lawal Abdulrahman W. Technical and vocational education, a tool for national development in Nigeria”, *International Letters of Social and Humanistic Sciences* Vol. 14. 2014.
- Langer, T. Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4
- Lisá, E. Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4
- Montoya, M. a kol., Trends for the Future of Education Programs for Professional Development. *Sustainability*. 13. 7244. 2021. DOI:10.3390/su13137244.

- OECD. Global Skills Trends, Training Needs and Lifelong Learning Strategies for the Future of Work Report prepared by the ILO and OECD for the G20 Employment Working Group 2nd Meeting of the Employment Working Group Geneva, Switzerland. 2018.
- Průcha, J., Veteška, J. Andragogický slovník. Praha: Grada publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4
- Pandey, K. N. Paradigms of knowledge management with systems modelling case studies, 2016. DOI:/10.1007/978-81-322-2785-4
- Provazníková, R. Financování měst a regionů. Praha: Grada publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5921-0.
- Půbalová, B. Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016. Praha: Český statistický úřad, 2018. ISBN 978-80-250-2836-0
- Petrů, J. Zajištění lidských zdrojů. Praha: VŠE, 2021. ISBN 80-883-3038-7
- Srpová, J. a kol Začínáme podnikat. Praha: Grada publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1528-0.
- Snell, S. A., Morris, S. S., Bohlander, G. W. Managing Human Resources. 17th ed. Mason, OH: South-Western College Pub, 2015. ISBN 978-1285866390
- Sedláková, R. Výzkum médií. Praha: Grada publishing, 2015. ISBN 978-80-247-3568-9.
- Šikýř, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha. Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9
- Šnýdrová, I. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 2021. ISBN 978-80-883-3021-9.
- Šikýř, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada publishing, 2016. ISBN 80-271-9527-6.
- Šikýř, M., a kol. Systémy řízení lidí v organizaci. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2022. ISBN 978-80-01-06942-4.
- Ross, Stanley C. Taining and Development in Organizations. Taylor, Francis, 2018. ISBN 978-11-380-9731-5
- Tegze, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada Pubslihing, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9
- Ugwuogo C.C. Business Education and National Development: Issues and Challenges”. Journal of Educational and Social Research Vol. 3. 2013
- Urban, J. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-9599-2
- Urbancová, H., Vrabcová, P. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2023. ISBN: 978-80-271-3675-9
- Vnoučková, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.
- Zormanová, L. Obecná didaktika. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4590-9

Zkratky

DF – Duty Free

FS – Food Service

H – Hypotéza

HR – Human Resources

TE – Travel Essentials

THP – Technickohospodářský pracovník

VO – Výzkumná otázka

VZOROVÁ



PREZENTACE

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v Lagardere Travel Retail

Victoria Basharinova, PPE 25

Řešená problematika

úvod

vzdělávání a rozvoje
pracovníků ve
společnosti Lagardère
Travel Retail v České
republice

cíl

formulovat doporučení
založená na analýze
výsledků provedeného
výzkumu. Tyto
doporučení mají
směřovat k posouzení a
navržení vzdělávacího a
rozvojového systému
pro pracovníky působící
ve firmě

přístup

zhodnotit a navrhnout
systém vzdělávání a
rozvoje pracovníků ve
společnosti Lagardère
Travel Retail v České
republice

Postup řešení

zdroj

Knihy, internetové články

získávání

Články od kvalifikovaných lidí

zpracování

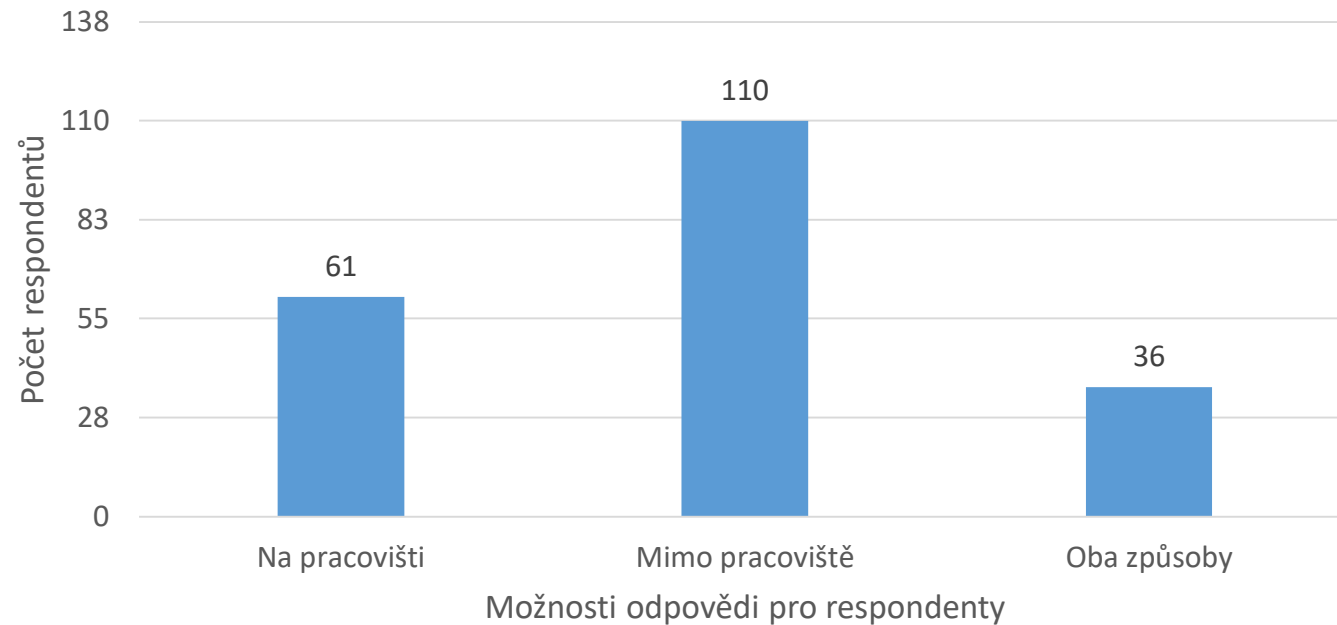
Zaměření na odborné a kvalitní informace

Výsledky práce

Analýza ukázala následující výsledky:

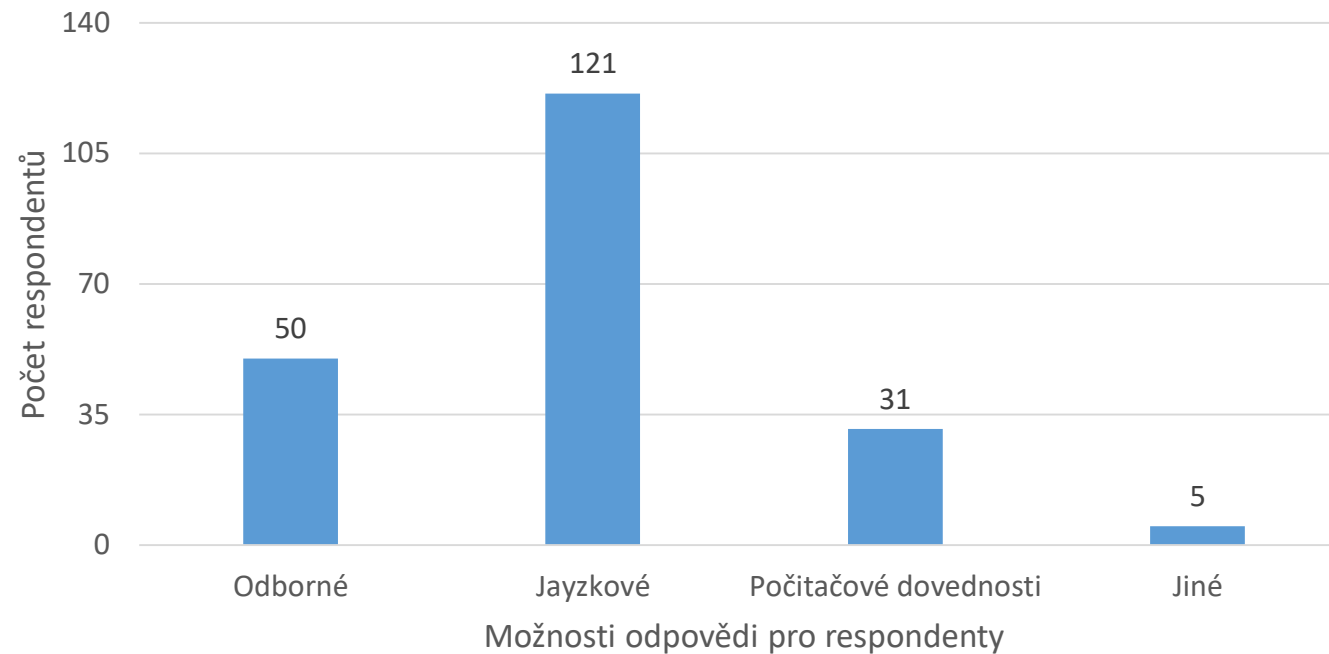
- Zájem a spokojenost s vzděláváním: 72 % zaměstnanců pozitivně hodnotilo poskytnuté informace a vzdělávání při vstupu do společnosti;
- Shoda pozice s vzděláním: 69 % zaměstnanců považuje svou stávající pozici za odpovídající jejich vzdělání;
- Motivace a podpora vedoucího při vzdělávání: negativní ohlasy na to, jak vedoucí motivují a podporují zaměstnance při vzdělávání.
- Motivace k vzdělávání: Kariévní růst a zvýšení platu jsou nejvíce motivujícími faktory pro zaměstnance.

Výsledky práce – Jaké metody vzdělávání preferuje?



Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Výsledky práce – Které oblasti vzdělávání preferujete?



Výsledky výzkumného šetření, zdroj vlastní zpracování

Doporučení

S ohledem na uvedené výsledky lze navrhnout následující doporučení:



1. Zohlednit přání zaměstnanců a různorodější vzdělávací programy



2. Zavést otevřenou komunikaci s vedením pro diskusi o otázkách a návrzích



3. Vedoucí by měli aktivněji podporovat a motivovat zaměstnance ve snaze o vzdělávání

Závěr



Práce přinesla zjištění, že v rámci manažerských nástrojů celosvětově zvyšujících spokojenost s prací, hraje významnou roli vzdělávání a rozvoj pracovníků..







Novým řešením je rozvíjet oblast vzdělávání a rozvoje s ohledem na provedený výzkum ve společnosti Lagardère Travel Retail .



Problematika byla posunuta díky informacím a článkům od kvalifikovaných lidí.

Zdroje

-  **Lagardère - Lagardère Publishing, [cit. 14.4.2023]. Dostupné z URL: [ttp://www.lagardere.com/businesses/lagardere-publishing-1005.html](http://www.lagardere.com/businesses/lagardere-publishing-1005.html)**
-  **Lagardère, [cit. 14.4.2023]. Dostupné z URL: <https://www.lagardere-tr.cz/cs/volne-pozice/>**
-  **Urban, J. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-247-9599-2**
-  **Urbanová, H., Vrabcová, P. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2023. ISBN: 978-80-271-3675-9**
- Ross, Stanley C. Training and Development in Organizations. Taylor, Francis, 2018. ISBN 978-11-380-9731-5**

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**