

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci**

**Bc. Simona Hejlová**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Simona Hejlová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci**

Název anglicky

**Employees Training and Development in the chosen Organization**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří část teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Syntéza výchozí znalostní báze.
2. Formulace cílů a metodiky práce.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Učení se, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. V Praze: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-.

BUCKLEY, R. – CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

FOOT, M. – GALVAS, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

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

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M. – VETEŠKA, J. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí : Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

Zákon č. 262/2006 Sb.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

## Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

---

V Praze dne 25. 11. 2019

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 11. 2019 \_\_\_\_\_

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Václavovi Kalovi, CSc., za cenné rady, odborné konzultace, pomoc a ochotu při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině, a především mým rodičům, kteří mě po celou dobu studia na České zemědělské univerzitě podporovali a byli mi velkou oporou.

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci. Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti. V literární rešerši jsou shrnuté teoretické poznatky, které jsou nezbytné pro správné pochopení problematiky a také pro zpracování vlastní práce. Vlastní práce se nejprve zaměřuje na charakteristiku zvolené organizace, včetně struktury zaměstnanců. Následně je provedena situační analýza současného systému vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců, doplněna o poznatky získané z polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení. Výstupem situační analýzy jsou stanoveny požadavky na výzkum, který je realizován metodou dotazníkového šetření. Na základě zhodnocení výsledků situační analýzy a výsledků dotazníkového šetření jsou v práci navržena doporučení, vedoucí ke zlepšení současně nastaveného systému vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců.

**Klíčová slova:** učení se, systematické vzdělávání zaměstnanců, odborný profesní rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, fáze podnikového vzdělávání, metody vzdělávání na pracovišti, talent management.

# **Employees Training and Development in the chosen Organization**

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the area of education and development of employees in the chosen organization. The main aim of this diploma thesis is to evaluate the area of education and professional development of employees in the chosen organization and to suggest possible changes in this area. The literature review summarizes the theoretical knowledge that is necessary for a proper understanding of the issue and also for the elaboration of the thesis itself. The diploma thesis first focuses on the characteristics of the chosen organization, including the structure of employees. Subsequently, a situational analysis of the current system of education and professional development of employees is carried out, supplemented with knowledge gained from a semi-structured interview with an employee of the personnel department. The outcome of the situation analysis determines the requirements for the research, which is carried out by the questionnaire survey method. Based on the evaluation of the results of the situation analysis and the results of the questionnaire, the thesis proposes recommendations leading to the improvement of the currently set system of education and professional development of employees.

**Keywords:** learning, systematic education of employees, professional development, formal education, non-formal education, business education phases, workplace education methods, talent management.

# Obsah

Úvod .....	11
<b>1 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
1.1 Lidské zdroje .....	12
1.1.1 Význam lidských zdrojů v organizaci .....	12
1.1.2 Útvar lidských zdrojů.....	12
1.1.3 Úloha útvaru lidských zdrojů.....	13
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Vzdělávání zaměstnanců .....	14
1.3.1 Pojem učení, rozvoj, vzdělávání .....	15
1.3.2 Teorie učení .....	15
1.3.3 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci.....	16
1.3.4 Motivace zaměstnanců k učení .....	16
1.3.5 Systematické vzdělávání zaměstnanců .....	17
Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců .....	18
Plánování vzdělávání zaměstnanců .....	19
Realizace vzdělávacího procesu .....	19
Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů .....	20
1.3.6 Přínos vzdělávání zaměstnanců .....	20
1.3.7 Bariéry vzdělávání zaměstnanců .....	21
1.3.8 Formální a neformální vzdělávání .....	22
1.3.9 Trendy ve vzdělávání.....	22
1.3.10 Oblasti vzdělávání.....	23
1.4 Metody vzdělávání .....	23
1.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti .....	23
1.4.2 Dělení metod vzdělávání na pracovišti .....	24
1.4.3 Talent Management, Knowledge Management .....	27
1.4.4 Explicitní a tacitní znalosti .....	28
1.4.5 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	28
1.4.6 Dělení metod vzdělávání mimo pracoviště.....	29
1.5 Rozvoj zaměstnanců.....	30
1.5.1 Odborný rozvoj zaměstnanců .....	30
<b>2 Cíle práce a metodika .....</b>	<b>32</b>
2.1 Cíle práce .....	32
2.2 Metodika .....	32
<b>3 Vlastní práce .....</b>	<b>35</b>
3.1 Charakteristika zvoleného subjektu .....	35



3.1.1	Organizační struktura.....	35
3.1.2	Zisk pobočky za účetní období .....	36
3.2	Struktura zaměstnanců .....	36
3.2.1	Struktura zaměstnanců dle pohlaví .....	37
3.2.2	Délka zaměstnání ve společnosti .....	37
3.2.3	Věková struktura zaměstnanců .....	38
3.2.4	Struktura dle národnosti .....	39
3.2.5	Struktura dle nejvyššího dosaženého vzdělání .....	39
3.2.6	Struktura dle pozic .....	40
3.2.7	Personální oddělení pobočky v Praze .....	40
3.3	Současná podoba vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců .....	42
3.3.1	Nastavený proces rozvoje zaměstnanců .....	42
3.3.2	Rozpočet pro pobočku na vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců .....	43
3.3.3	Zavedené vzdělávací a rozvojové aktivity .....	44
3.3.4	Fáze cyklu podnikového vzdělávání .....	49
3.4	Rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení, požadavky na výzkum...	53
3.5	Výsledky dotazníkového šetření .....	54
3.5.1	Charakteristika respondentů .....	54
3.6	Vyhodnocení výzkumu .....	71
3.7	Navrhovaná doporučení .....	74
<b>4</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>80</b>
<b>5</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>
5.1	Seznam použité literatury .....	82
5.2	Ostatní zdroje .....	83
<b>6</b>	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>I</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Úkol řízení lidských zdrojů.....	13
Obrázek 2 - Cyklus motivace.....	16
Obrázek 3 - Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	18
Obrázek 4 - Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání zaměstnanců na pracovišti .....	24
Obrázek 5 - Organizační struktura.....	35
Obrázek 6 - Development Dialogue .....	43
Obrázek 7 - Přehled odpovědí u možnosti "Jiná" .....	70

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled vzdělávacích a rozvojových programů pro vedoucí zaměstnance .....	46
Tabulka 2 - Přehled odpovědí dle věku respondentů a jejich délky působení ve firmě .....	57

## Seznam grafů

Graf 1 - Zisk pobočky za účetní období .....	36
Graf 2 - Struktura zaměstnanců dle pohlaví .....	37
Graf 3 - Délka zaměstnání ve společnosti .....	37
Graf 4 - Věková struktura zaměstnanců .....	38
Graf 5 - Struktura zaměstnanců dle národnosti .....	39
Graf 6 - Struktura dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	39
Graf 7 - Struktura dle pozic .....	40
Graf 8 - Věková struktura respondentů.....	54
Graf 9 - Počet let ve společnosti .....	55
Graf 10 - Možnost osobního profesního rozvoje ve firmě.....	55
Graf 11 - Přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje.....	56
Graf 12 - Hodnocení přehledu u zaměstnanců pracujících ve společnosti do 1 roku.....	57
Graf 13 - Hodnocení přehledu u zaměstnanců pracujících ve společnosti 1-3 roky .....	58
Graf 14 - Hodnocení přehledu u zaměstnanců pracujících ve společnosti 3-5 let.....	58
Graf 15 - Hodnocení přehledu u zaměstnanců pracujících ve společnosti 5 a více let.....	59
Graf 16 - Hodnocení nabídky vzdělávacích aktivit .....	59
Graf 17 - Hledání/zjišťování informací o vzdělávání .....	60
Graf 18 - Informování o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje.....	61
Graf 19 - Iniciativa k účasti na nepovinných vzdělávacích aktivitách .....	62
Graf 20 - Nadřízený zaměstnanec inspiruje k profesnímu rozvoji .....	62
Graf 21 - Zaměření na další profesní rozvoj v rámci hodnotícího pohovoru .....	63
Graf 22 - Zvýšení či prohloubení kvalifikace na základě podnětu od nadřízeného.....	64
Graf 23 - Vyhovující formy vzdělávání a osobního profesního rozvoje .....	65
Graf 24 - Podílení se na výběru téma, obsahu odborného kurzu .....	66
Graf 25 - Odborný kurz nebo školení k doporučení .....	66
Graf 26 - Sdílení přínosu odborného kurzu s kolegy.....	67
Graf 27 - Zájem o zpětnou vazbu na absolvovaný kurz, školení.....	67
Graf 28 - Sdílení, diskuse reálného využití nabytých poznatků v praxi .....	68
Graf 29 - Sdílení poznatků v rámci pracovního týmu .....	69

## Úvod

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tvoří již od 20. století neodmyslitelnou součást každé organizace. Potřeba vzdělávání zaměstnanců snad nikdy nebyla větší, než je tomu dnes. Vlivem transformace práce dochází k zavádění nových technologií, jako je robotická automatizace nebo umělá inteligence. Významně se tak mění charakter lidské práce, doba klade na zaměstnance i organizace úplně nové nároky. Aby byli zaměstnanci uplatnitelní i v budoucnu, musí rozvíjet své dovednosti v souladu se změnami charakteru lidské práce. Zaměstnanci, kteří jsou schopni se neustále učit a rozvíjet, přizpůsobovat se změnám a zároveň mít žádané dovednosti, patří k těm, kteří mají na trhu práce neustále se zvyšující cenu.

V důsledku nedostatku pracovních sil na trhu práce je pro organizace stále těžší získat zaměstnance. Organizace se předhánějí v tom, kdo nabídne uchazeči atraktivnější nabídku zaměstnání a stále více zahrnují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců do nabídky firemních benefitů. Zejména mladá generace zaměstnanců (mileniálové a generace Z) považuje možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci za klíčový faktor, na základě kterého se rozhodují o přijetí či nepřijetí nabídky zaměstnání. Dle statistik bude generace mileniálů tvořit v roce 2025 až 75 % pracovní síly. Jedním z nejčastějších důvodů, proč tato generace zaměstnanců mění zaměstnavatele do 2 let, je nemožnost/nedostatek vzdělávání a profesního růstu, který jim organizace poskytuje.

Na vzdělávání zaměstnanců by se mělo pohlížet jako na investici, která se organizaci vrátí v podobě vzdělaných a loajálních zaměstnanců. Loajální zaměstnanec sám aktivně šíří a buduje značku zaměstnavatele a přispívá tak k jejímu rozvoji. Péče o zaměstnance a investice do jejich vzdělávání a rozvoje zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce, zároveň se zvyšuje motivace stávajících zaměstnanců. Vzdělání a motivování zaměstnanci představují nejcennější a zpravidla také nejdražší zdroj organizace. Pokud si chce organizace tyto zaměstnance udržet, je nutné o ně pečovat a poskytovat jim kontinuální vzdělání a rozvoj.

# 1 Teoretická východiska

## 1.1 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje, který je odvozen z anglického Human Resources (HR), je vysvětlován v různých významech. Zpravidla označuje lidi v pracovním procesu, ale označuje také personální práci v organizaci, personální útvar nebo personalisty, kteří zajišťují řízení a vedení lidí v organizaci (Ulrich, 2009, s. 40).

*„Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40). Lidský kapitál je v této souvislosti chápán jako vrozené a získané znalosti a schopnosti lidí, které jsou nezbytné pro fungování organizace a dosažení jejích cílů (Koubek, 2007, s. 27). Dvořáková (2007, s. 9) definuje lidský kapitál jako znalosti, které si zaměstnanci odnášejí s sebou při opouštění organizace. Lidský potenciál označuje znalosti a schopnosti zaměstnanců, které mohou být dále rozvíjeny a zároveň představují lidský kapitál. Lidský potenciál představuje nejdůležitější složku k naplnění cílů organizace (Měrtlová, 2014, s. 8). *„V případě, že lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, hovoříme o lidském potenciálu“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40).

### 1.1.1 Význam lidských zdrojů v organizaci

*„Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40). Také dle Tureckiové (2004, s. 40) představují schopní a motivovaní lidé nejcennější zdroj organizace. Lidské zdroje jsou za určitých okolností nenahraditelné a objevují se na trhu práce v omezeném množství. Organizace potřebuje dostatek schopných a také motivovaných lidí, kteří se podílí na jejím celkovém výkonu a odlišují organizaci od jejích konkurentů (Šikýř, 2014, s. 54).

### 1.1.2 Útvar lidských zdrojů

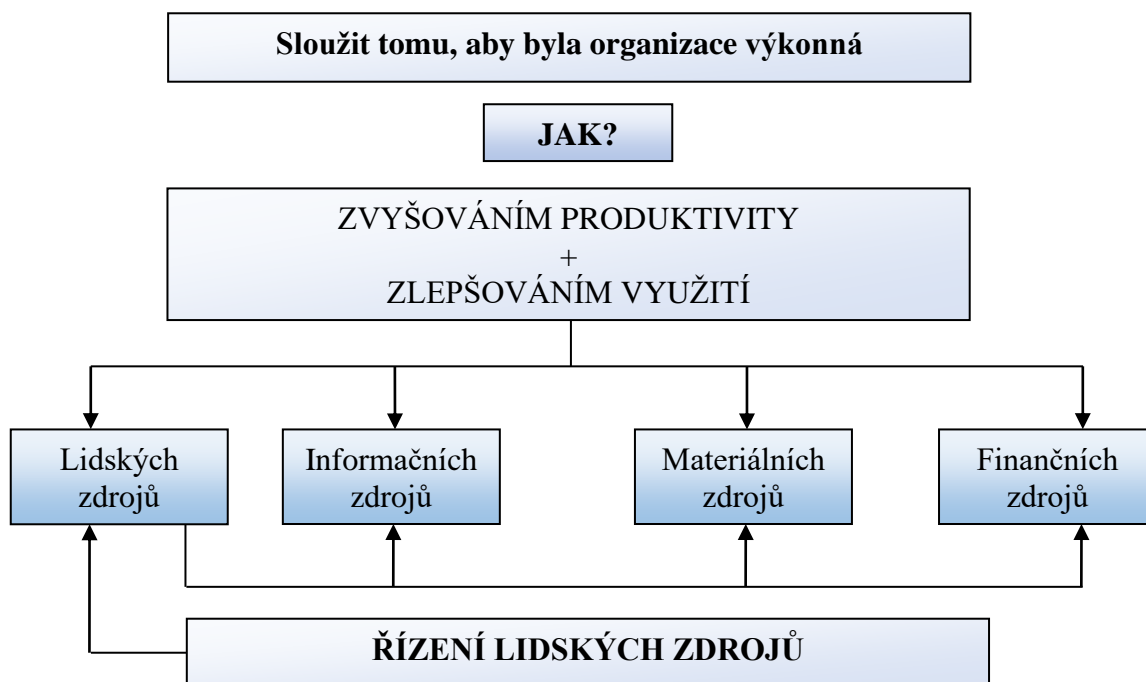
Útvar lidských zdrojů se zabývá řízením lidských zdrojů a poskytuje odbornou, poradenskou a kontrolní činnost a také služby jak vedoucím pracovníkům organizace, tak i jejím jednotlivým zaměstnancům. Útvar také plní úkoly a komunikaci s vnějšími institucemi jako jsou finanční úřady nebo státní správy (Měrtlová, 2014, s. 28). Od významu, který přisuzuje vrcholový management útvaru lidských zdrojů, se odvíjí také jeho pozice

v organizační struktuře. Strukturu útvaru lidských zdrojů určuje především velikost organizace, její činnost, strategie, počet zaměstnanců a firemní kultura (Dvořáková a kol., 2012, s. 14).

### 1.1.3 Úloha útvaru lidských zdrojů

Specializací útvaru lidských zdrojů je řízení a rozvoj lidí v organizaci. Útvar lidských zdrojů vytváří personální strategie a podílí se na personálních činnostech jako je tvorba a rozvoj organizace, řízení talentů, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a péče o zaměstnance, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vztahy se zaměstnanci, personální správa a další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů (Armstrong, 2007, s. 65).

Obrázek 1 - Úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2006, s. 17

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“ (Koubek, 2001, s. 17). K tomu, aby byla organizace výkonná, je nutné zajistit zlepšení využití všech zdrojů, které organizace vlastní, tzn. zdroje materiální, finanční, informační a lidské zdroje (Koubek, 2001, s. 17). Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co se týká lidí v pracovním procesu, tedy jejich získání,

rozvoj, využití a propojení jejich činností a také pracovních dovedností. Zabývá se rovněž vztahem k vykonávané práci, k organizaci a spolupracovníkům, dále pak osobním uspokojením z vykonané práce, osobního rozvoje a v neposlední řadě i uspokojením z výsledků práce vlastní (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40).

### 1.3 Vzdělávání zaměstnanců

Dnešní společnost a moderní doba klade na člověka neustále se zvyšující požadavky a znalosti. Aby mohl člověk reprezentovat pracovní sílu a udržet si zaměstnání, musí si požadované schopnosti a znalosti stále rozšiřovat. Vzdělávání zaměstnanců a formování jejich pracovních schopností tak představuje pro organizaci celoživotní proces (Koubek, 2001, s. 237). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 79-80) dodávají, že organizace tím, že poskytuje a podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, pomáhá zvyšovat jejich postavení a konkurenceschopnost na trhu práce, ale také zlepšuje efektivitu vnitřních procesů a rozvoj organizace jako takové. K tomu, aby bylo vzdělávání skutečně efektivní, musí být systematické a vycházet z celkové strategie organizace.

Dle Armstronga (2007, s. 462) vzdělávání zaměstnanců představuje systematický proces, který zvyšuje existující schopnosti zaměstnanců, rozvíjí jejich dovednosti, znalosti a postoje. Tomšík (2013, s. 222) definuje vzdělávání zaměstnanců jako proces cílených a plánovaných aktivit, které vedou k získávání nových znalostí, schopností, dovedností a návyků. Činnost vzdělávání zaměstnanců zahrnuje několik aktivit (Koubek, 2006, s. 238-239):

- a) přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, tzn. prohlubování jejich pracovních schopností,
- b) rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců,
- c) rekvalifikační procesy v organizaci – zaměstnanci jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje,
- d) přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, stylu práce atd.,
- e) formování osobnosti zaměstnance.

### 1.3.1 Pojem učení, rozvoj, vzdělávání

Hroník (2007, s. 31) definuje pojem **učení** jako proces změny, zahrnující nové vědění a nové konání. Rozlišuje dva typy učení: spontánní a záměrné. **Rozvoj** vysvětluje jako dosažení žádoucí změny za pomoci učení (se). Koubek (2007, s. 257) dodává, že rozvoj se zaměřuje spíše na kariéru zaměstnance než na jeho dosavadní vykonávanou pracovní činnost. Formuje jeho pracovní potenciál a také osobnost jedince, a to takovým způsobem, aby pomáhal v plnění cílů organizace a ve zlepšování mezilidských vztahů. **Vzdělávání** je oproti tomu jeden ze způsobů učení (se). Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, tedy mají začátek, i konec (Hroník, 2007, s. 31). Armstrong (2015, s. 335) uvádí, že vzdělání a rozvoj jsou procesy, které zabezpečí to, že organizace má vzdělané a kvalifikované zaměstnance, které k dosažení cílů potřebuje.

### 1.3.2 Teorie učení

Odborná literatura uvádí mnoho teorií učení. Armstrong (2007, s. 454) se zaměřuje na čtyři hlavní teorie učení, týkající se:

- upevňování správných reakcí;
- poznávací (kognitivní) učení;
- učení se ze zkušeností;
- sociální učení.

Teorie upevňování správných reakcí je založena na tvrzení, že změny v chování jsou důsledkem reakce jedince na stimuly či události. Mohou fungovat i ve spojení s očekáváním určitých důsledků, jako jsou např. odměny a tresty. Teorie podnět-reakce (zakladatel Robert M. Gagné) se zabývá řadou faktorů, působících na proces učení. Gagné faktory rozdělil do čtyř oblastí:

- hnací síla – musí existovat nějaká základní potřeba,
- podnět – lidé musí být procesem učení stimulováni,
- reakce – znalosti a postoje, které povedou k efektivnímu výkonu a dosažení cílů,
- upevňování správných reakcí – reakce je nutné upevňovat za pomoci zpětné vazby a zkušeností do okamžiku, než se jim lidé naučí (Armstrong, 2007, s. 454).

Poznávací učení se dá vysvětlit jako získávání znalostí a chápání něčeho za pomoci vstřebávání informací v podobě pojmů a faktů a jejich následné osvojení.

Učení se ze zkušeností vzniká v okamžiku, kdy se lidé učí z vlastních zkušeností a to tím, že o zkušenosti přemýšlejí, tudíž ji jde pochopit a také uplatnit.

Sociální učení praktikuje předpoklad, že efektivní učení vyžaduje sociální interakci. Kolář (2009, s. 125) dodává, že sociální učení není většinou nikým ovlivňováno, řízeno. Probíhá v sociálních situacích, v interakci s jinými lidmi.

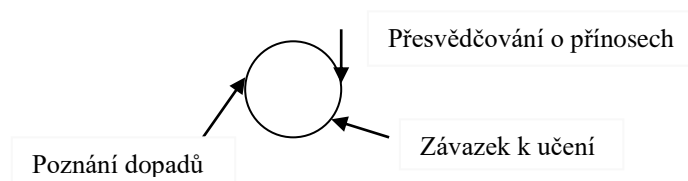
### 1.3.3 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Do systému vzdělávání pracovníků v organizaci řadí Koubek (2006, s. 243) vzdělávací činnosti jako jsou organizace, doškolení, přeškolení iniciované organizací a rozvoj pracovníků, rovněž iniciovaný organizací. V systému vzdělávání pracovníků se angažuje jak personální oddělení, tak i vedoucí pracovníci. Organizace v dnešní době spolupracují s externími odborníky na vzdělávání a také se specializovanými vzdělávacími institucemi.

### 1.3.4 Motivace zaměstnanců k učení

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 101-105) zmiňují motivaci zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu jako jeden z klíčových prvků vzdělávacího procesu. V okamžiku, kdy jsou účastníkům ujasněny cíle a je dohodnuta realizace vzdělávací akce, je potřeba věnovat pozornost samotné motivaci účastníka k učení. Ta se dá vysvětlit jako cyklus (viz Obrázek 2), zahrnující přesvědčení zaměstnance o přínosech vzdělávání, závazek k učení a poznání dopadů.

**Obrázek 2 - Cyklus motivace**



*Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101*

Oproti tomu Armstrong (2007, s. 219) vysvětluje motiv jako důvod pro to, abychom něco udělali. Motivaci obecně dělíme do dvou skupin, na motivaci vnitřní a motivaci vnější. Vnitřní motivátory představují součást jedince, mají proto dlouhodobější účinek. Jedná se o faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je také ovlivňují. Příkladem vnější motivace může být zvýšení platu, bonusu, nejrůznější odměny a benefity, pochvala atp. Může se také jednat o kritiku nebo trest. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 104) přidávají příklady motivačních faktorů vzdělávání. Zmiňují např. zlepšení postavení v týmu, udržení



si pracovního místa, vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod atd. Každého jedince obecně motivuje něco jiného, je proto třeba posuzovat motivační faktory individuálně.

Hroník (2007, s. 138) rozděluje druhy motivace k učení do pěti skupin:

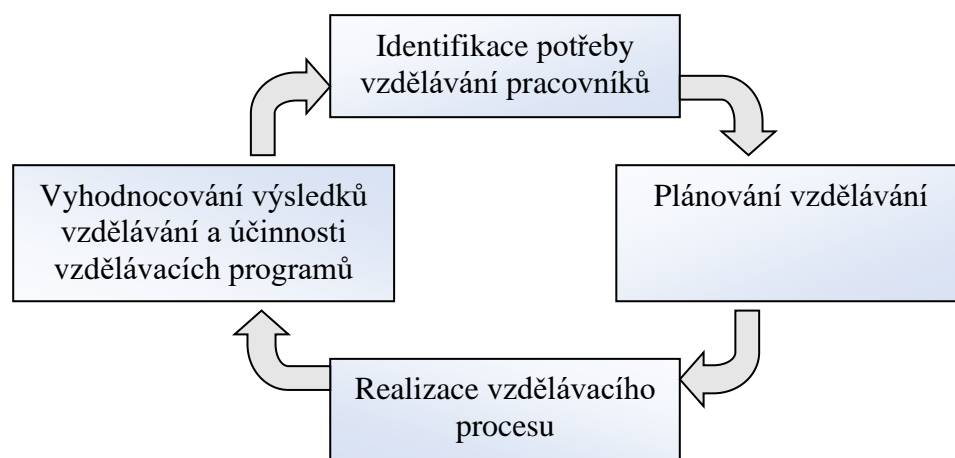
- **motivace kognitivní** – dozvědět se něco nového,
- **motivace adaptační** – patřit do skupiny a zároveň ovládat svoji roli,
- **motivace uplatnit se** – dosažení takového výkonu, který bude respektován, obdivován,
- **motivace sebezpečením a seberealizací** – přijmutí sebe sama, upřesnění toho, jak se vidím, uskutečnění svých možností,
- **motivace existenciální** – vědění proč, mít nadosobní motivaci.

Armstrong (2007, s. 462) dodává, že zaměstnanci by si měli sami uvědomit, že jejich současná úroveň znalostí a dovedností je třeba zlepšit tak, aby byli s výkonem spokojeni jak oni, tak i jejich nadřízení zaměstnanci a kolegové. Aby ovšem byli motivováni, musí vidět ve vzdělávání smysl a uspokojení.

### 1.3.5 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Dle Koubka (2007, s. 259) systematické vzdělávání zaměstnanců představuje v organizaci nejefektivnější vzdělávání, ovšem pouze v případě, že je dobře organizované. Jedná se o cyklus vzdělávání, který se stále opakuje a který vychází ze zásad politiky vzdělávání. Samotný cyklus se zahajuje **identifikací potřeby vzdělávání** zaměstnanců dané firmy. Cyklus pokračuje fází **plánování vzdělávání**, během které se řeší otázky budgetu, oblasti vzdělávání, skupiny zaměstnanců, časového plánu atd. Následuje **realizace vlastního procesu vzdělávání**. Poslední fáze vlastního cyklu se zabývá **vyhodnocením výsledků vzdělávání**, stejně tak jako **vyhodnocením účinnosti použitého programu a použitých metod**. Koubek dále uvádí mnoho výhod systematického vzdělávání zaměstnanců, jako zlepšení vztahů zaměstnanců k organizaci a stejně tak i pracovních a mezilidských vztahů, zlepšení pracovního výkonu, neustálé zlepšování procesů díky vyhodnocování procesů z minulých let apod.

**Obrázek 3 - Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců**



*Zdroj: Koubek, 2007, s. 260*

### **Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců**

Samotná identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců představuje složitý proces, jelikož vzdělání a kvalifikace člověka jsou vlastnosti nespolehlivě kvantifikovatelné. To je také důvodem toho, že tato fáze vychází v praxi z odhadů a aproximativních postupů. Existuje mnoho zdrojů informací, které lze využít pro identifikaci potřeb vzdělávání. Příkladem může být analýza požadavků na konkrétní pracovní místo, neustálé sledování pracovního výkonu zaměstnanců, kvality výrobků nebo služeb, stability v rámci organizace apod. V praxi se využívá postup analýzy údajů. Údaje jsou získány z běžného informačního systému organizace a také ze zvláštních šetření. Jedná se o **tři skupiny údajů. První skupinu tvoří údaje, které se týkají celé organizace.** Řadí se sem informace o struktuře organizace, o jejím programu, zdrojích apod. Důležitou součástí představují i samotné údaje o zaměstnancích, jejich počtu, struktuře, pohybu, absencích atd. **Druhou skupinu údajů tvoří údaje, které se týkají konkrétních pracovních míst a činností.** Jednoduše řečeno, jedná se o popisy pracovních pozic, spolu s jejich specifikací. Patří sem také informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů. **Třetí, poslední skupinu údajů, tvoří údaje o jednotlivých zaměstnancích.** Ty lze získat z personální evidence, ze záznamů hodnocení konkrétních zaměstnanců, ze záznamů o absolvování vzdělávacích programů, záznamů o vzdělání apod.

Po identifikaci všech zmíněných skupin údajů, přichází na řadu samotná analýza potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace. Koubek (2007, s. 261-263) dále zmiňuje fakt, že potřeba vzdělávání se často opírá o požadavky vedoucích zaměstnanců, stejně tak jako o požadavky zaměstnanců řadových.

### **Plánování vzdělávání zaměstnanců**

Koubek (2007, s. 264-265) uvádí několik otázek, na které by měl dobře vypracovaný plán vzdělávání odpovědět. V první řadě se jedná o odpověď na otázku: **Jaké** vzdělávání má být zabezpečeno? V této fázi se zaměříme na vymezení obsahu vzdělávání. Následuje otázka: **Komu** má být dané vzdělávání určeno? Lze se zaměřit na jednotlivce, skupiny, na různá povolání, kategorie atd. Důležité je ujasnit si, **jakým způsobem** bude vzdělávání probíhat. Možností je několik, může probíhat přímo na pracovišti, při výkonu práce, nebo naopak mimo pracoviště. Stanovit se musí i metody vzdělávání, konkrétní režim vzdělávání a jaké didaktické pomůcky a učební texty budou použity. **Kým** bude vzdělávání prováděno – využijí se pro tento účel interní nebo externí vzdělavatelé, vzdělávací instituce či vzdělávání provede sama organizace? Dobře vypracovaný plán musí odpovědět i na otázku: **Kdy** bude vzdělávání zaměstnanců probíhat? Je nutné dopředu naplánovat časový plán a termíny. Neméně podstatnou část představuje i plánování místa konání, tedy **kde** bude vzdělávání probíhat. Možností se naskytuje opět mnoho, lze využít prostory v konkrétní organizaci, prostory si pronajmout, využít vzdělávací zařízení jiné organizace apod. S tím také souvisí naplánování a zajištění ubytování, stravy, dopravy atd. V neposlední řadě je nutné si stanovit, **za jakou cenu** a **s jakými náklady** vzdělávání realizovat. Stanovuje se tedy konkrétní rozpočet. Aby bylo vzdělávání skutečně efektivní, je nutné určit, **jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání** a samotná **účinnost jednotlivých vzdělávacích programů**. Zde se jedná o určení metod hodnocení, kdo je bude vyhodnocovat a také kdy je bude vyhodnocovat.

### **Realizace vzdělávacího procesu**

Koubek (2007, s. 265-274) popisuje realizaci vzdělávacího procesu na konkrétních metodách vzdělávání. Tyto metody řadí do dvou skupin. První skupinu představují metody používané ke vzdělávání na pracovišti, při výkonu práce. Druhou skupinu představují metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Konkrétním dělením metod se zabývá kapitola 1.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti.

## Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Před samotným vyhodnocením výsledků je klíčové **stanovit si kritéria hodnocení**. Jak již bylo uvedeno, vzdělání a kvalifikace člověka jsou vlastnosti nesnadno kvantifikovatelné, velikost změny jde zjistit jen nepřímo. To dává za vznik rozmanitému množství kritérií a také postupů vyhodnocování. Otázkou také je, jaká doba je nejvhodnější pro zkoumání efektivnosti vzdělávání. Zda zkoumat efektivnost bezprostředně po uskutečnění procesu vzdělávání, či po uplynutí jisté doby. V praxi se proto nejčastěji rozděluje proces hodnocení na jednotlivá dílčí hodnocení. Často se pak cílí např. na to, zda byly použity vhodné metody vzdělávání, vhodné technické vybavení nebo adekvátní časový plán. Vyhodnocují se samotné postoje a zpětná vazba od účastníků, jejich názory a postoje. Mnohdy se také zkoumá míra osvojení znalostí jednotlivých zaměstnanců, a to na základě testování, které probíhá bezprostředně po ukončení procesu vzdělávání. **Vyhodnocuje se i míra užívání osvojených znalostí v praxi** a zda je pracovníci využívají při výkonu své práce (Koubek, 2007, s. 274-277).

### 1.3.6 Přínos vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců představuje řadu výhod jak pro samotné zaměstnance, tak i pro organizaci. Organizace, která je schopna vytvořit takové prostředí, ve kterém mají zaměstnanci představu o učení jako o součásti jejich práce a systému vzájemného obohacování, je na dobré cestě k tomu, aby se její zaměstnanci stali rozhodujícím aktivem (Dvořáková a kol., 2007, s. 316).

Mezi výhody vzdělávání zaměstnanců řadí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82-83) neustále se zlepšující kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců, jejich zvyšující se motivaci. Vzdělávání přispívá ke zlepšení pracovního výkonu a produktivity práce. Měrtlová (2014, s. 114) uvádí důvody, proč se organizace musí věnovat vzdělávání svých zaměstnanců, a to zejména v důsledku zavádění a užívání nových technologií, proměnlivosti lidských potřeb, trhu a v důsledku častějších organizačních změn. V neposlední řadě, péče o zaměstnance a jejich vzdělávání vytváří dobré jméno společnosti a usnadňuje tak získávání nových zaměstnanců.

Tomšík dodává (2013, s. 228), že pokud má být vzdělávání zaměstnanců přínosem, je potřeba správně stanovit rozvojové potřeby zaměstnanců, vybrat k tomu správné metody a pravidelně vyhodnocovat výsledky. Vždy také záleží na přístupu managementu a jak konkrétně se staví k otázce vzdělávání zaměstnanců.

### 1.3.7 Bariéry vzdělávání zaměstnanců

Barták (2015, s. 13-15) rozděluje bariéry vzdělávání zaměstnanců do pěti skupin: percepční bariéry, bariéry kultury a prostředí, intelektuální a výrazové bariéry a emocionální bariéry.

**Percepční bariéry** jsou takové, které brání vzdělávanému zaměstnanci pochopit podstatu problému, nebo si najít relevantní informace potřebné pro jeho řešení. Příkladem může být **negativní vliv stereotypů**, které působí na vzdělávaného. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 111) uvádějí příklady stereotypního myšlení. Jedná se o postupy, které jsou několikrát ověřené, které vždy fungovaly a vzdělávaný proto nepřemýšlí o tom, co dělá a jak by se to dalo případně dělat jinak, efektivněji. V odstraňování stereotypů může pomoci vhodná kultura a prostředí organizace. Jako další příklad percepční bariéry uvádí Barták (2015, s. 13) neschopnost vidět problém z různých hledisek, nevyužívání všech smyslových podnětů, problém saturace – dospělý má pocit, že již vše ví, nepotřebuje se dále vzdělávat apod.

**Bariéry kultury** omezují rozvoj našeho tvořivého myšlení a jednání, jako příklad uvádí Barták (2015, s. 14) tvrzení ze strany vzdělávaného, že tvořivost je jen pro děti, fantazie je výtvořem bláznovství, v řešení problémů neexistuje prostor pro humor apod.

**Bariéry pracovního prostředí** – působit zde může nedostatek spolupráce v rámci týmu, vzájemná nedůvěra, nedostatečná podpora k osobnostnímu rozvoji, nedostatečná podpora ze strany manažera – nikdo nesmí být lepší než manažer atd. (Barták, 2015, s. 14).

**Intelektuální a výrazové bariéry** – lze sem řadit absenci zpětné vazby, použití obtížné větné skladby, nedostatečná zřetelnost, stručnost, srozumitelnost sdělení, složité vysvětlování jednoduchých věcí apod. (Barták, 2015, s. 15).

**Emoční bariéry** – jedná se např. o strach ze selhání, udělení chyby, nedůvěru ve vlastní dovednosti, neochota ke změnám, obava z neznámého, nového, touha po pořádku apod (Barták, 2015, s. 15).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 110) uvádějí bariéru tzv. **potřeby dokonalosti** – objevuje se zejména u výše postavených osob, kteří se obávají selhání, ztráty autority. Působit může i bariéra **opakované negativní zkušenosti** či bariéra **nevhodně definovaného cíle**.

### 1.3.8 Formální a neformální vzdělávání

„Formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy, skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky“ (Armstrong, 2007, s. 466). Formální vzdělávání je uskutečňováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 21). Oproti tomu neformální vzdělávání, jak dále zmiňují Veteška a Tureckiová (2008, s. 21), je realizováno prostřednictvím kurzů, školení, seminářů apod. Neformální vzdělávání se zaměřuje na získání takových dovedností a vědomostí, které následně mohou konkrétnímu jedinci zlepšit jeho pracovní uplatnění. Armstrong (2007, s. 465) vysvětluje neformální vzdělávání jako učení se z vlastních zkušeností. Zaměstnanci se mohou naučit až 70 % toho, co vědí o své práci, naprosto neformálně, a to díky procesům, které nejsou nikterak organizovány nebo podporovány organizací. Do neformálního vzdělávání se řadí například kurzy cizího jazyka, kurzy počítačové, rekvalifikační, školení zaměstnanců apod. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 21).

### 1.3.9 Trendy ve vzdělávání

Hroník (2007, s. 116) řadí mezi trendy ve vzdělávání vzrůstající vliv on-the-job tréninků, just-in-time ve vzdělávání, standardizované kurzy, nebo například důraz na diferenciaci. Just-in-time ve vzdělávání je pravý opak učení se do zásoby. Má podobu kurzu, který přichází v nejvhodnější čas – např. když se sejde projektový tým před zahájením projektu na společném teambuildingu apod. Standardizované kurzy se soustředí na osvojení znalostí a dovedností, v případě jejich absence se jedná o nedostatek, který má vliv na výslednou výkonnost.

Jako další trendy ve vzdělání uvádí Hroník (2007, s. 126) trénink commitmentu, akční styly, change management, emotion management a rozvoj kreativních přístupů.

Vzrůstající vliv on-the-job tréninků zmiňuje i Folwarczná (2010, s. 69). Dle jejího názoru dochází k odklonu od metod rozvoje mimo organizaci a přechází se na využívání metod jako je koučování, mentoring, učení se akcí a 360° zpětná vazba.

Budoucnost online vzdělávání zmiňuje Unger ([elearningindustry.com](http://elearningindustry.com), ©2018). Online vzdělávání by mělo být více individuálně zaměřené a také zábavné. Budoucnost vzdělávacích programů představují videokurzy, kurzy využívající herní techniku, microlearning (využití krátkých videí, textů, učení se např. pět minut denně), nebo také využití virtuální reality. Budoucnost vzdělávání vidí i ve využití mentoringu a sociálního učení.

### 1.3.10 Oblasti vzdělávání

Hroník (2007, s. 128-129) zmiňuje sedm oblastí vzdělávání:

- funkční vzdělávání – bývá často předmětem certifikace a navazuje na popis práce,
- doplňkové funkční vzdělání – často má charakter zakázkového řešení, je rozšiřující,
- manažerské vzdělávání – cíleno na rozvoj manažerských dovedností,
- jazykové vzdělávání,
- IT školení,
- účelové vzdělávání – často se zaměřuje na rozvoj soft-skills, stress management apod.,
- školení ze zákona.

## 1.4 Metody vzdělávání

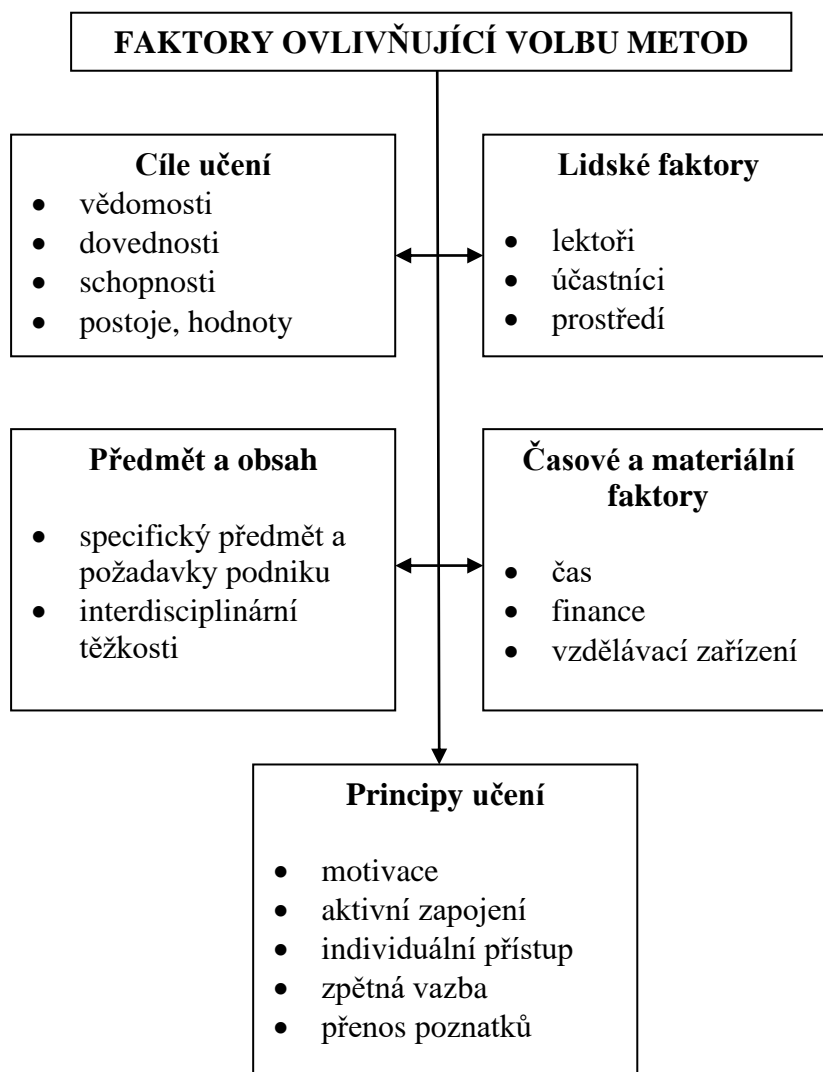
Koubek (2006, s. 250-251) dělí metody vzdělávání do dvou skupin:

- metody vzdělávání na pracovišti (=on the job),
- metody vzdělávání mimo pracoviště (=off the job).

### 1.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání zaměstnanců představují důležitý nástroj, který zajišťuje vzdělávací proces v organizaci. Výběr a použití konkrétních vzdělávacích metod závisí na konkrétních potřebách a požadavcích dané organizace. Měly by být také v souladu se současnými trendy ve vzdělávání zaměstnanců. Zvolení vhodné metody závisí např. na počtu a věku účastníků, jejich současné a požadované úrovni znalostí a dovedností, jejich motivaci a jejich aktuální pozici (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 111-112).

Obrázek 4 - Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání zaměstnanců na pracovišti



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112

#### 1.4.2 Dělení metod vzdělávání na pracovišti

Koubek (2006, s. 252-254) dělí metody vzdělávání na pracovišti následovně:

##### *Instruktaž při výkonu práce*

Jedná se o nejvíce používanou metodu. Spočívá v zacvičení nového nebo méně zkušeného zaměstnance. Toho zaškoluje zkušený zaměstnanec nebo nadřízený, který předvádí konkrétní pracovní postup a učící se zaměstnanec si na základě pozorování a napodobování tento pracovní postup osvojuje. Mezi výhody této metody lze zařadit rychlou adaptaci zaměstnance na podmínky a požadavky konkrétní pozice.



Rozvíjí se také spolupráce mezi novým zaměstnancem a jeho spolupracovníkem či vedoucím. Naopak nevýhodou je, že tato metoda se dá využít jen pro jednoduché pracovní postupy (Tomšík, 2013, s. 224).

### ***Koučování***

Metoda koučování (z angl. coaching) představuje dlouhodobé instruování zaměstnance. *„Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita“* (Koubek, 2006, s. 252). Jádrem koučování tvoří strukturovaný, ke konkrétnímu cíli směřující dialog. Armstrong (2007, s. 467-468) dodává, že tato metoda je nejúčinnější v okamžiku, kdy kouč chápe, že jeho úlohou je pomáhat lidem, aby se učili. Lidé jsou tedy k učení motivováni. Zaměstnanci by si měli uvědomovat potřebu zlepšení svých znalostí a dovedností, které jim mohou pomoci k uspokojivějšímu pracovnímu výkonu. Kouč lidem radí, co by se měli naučit a zároveň jim poskytuje zpětnou vazbu na to, jak se jim to daří. Měl by stavět na silných stránkách a zkušenostech konkrétních zaměstnanců. Výhodou koučování je uskutečnění úzké spolupráce mezi vzdělávaným zaměstnancem a koučem, která zlepšuje jejich vzájemnou komunikaci a složí jako základ pro stanovení klíčových kariérních cílů zaměstnance. Stanovení a formování cílů ovšem často probíhá pod tlakem pracovních úkolů, v rušivém prostředí a mnohdy také neprobíhá jako soustavná činnost. To lze zařadit mezi nevýhody užití této metody.

### ***Mentoring***

*„Mentoring je proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni“* (Armstrong, 2007, s. 469). Dle Koubka (2006, s. 252) je tato metoda hodnocena příznivěji než metoda koučování. Významnou roli při formování pracovních schopností zaměstnance zde totiž hraje jeho vlastní iniciativa, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Nevýhodou může být volba nevhodného mentora. Armstrong (2007, s. 469) také zmiňuje skutečnost, že mentoring cílí na podporu lidí při učení, což představuje rozdíl oproti koučování, které se dá vysvětlit jako přímý nástroj zvyšování schopností lidí. Jedná se o vzdělávání při výkonu práce, což je nejlepší způsob, jak si zaměstnanec může osvojit dovednosti a znalosti, které pro výkon dané funkce potřebuje.

## ***Counselling***

Tomšík (2013, s. 224-225) řadí counselling mezi nejnovější metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. Zaměstnanec má při této metodě možnost konzultovat svoji práci se svým nadřízeným. Při těchto konzultacích dochází k vzájemné výměně informací a předávání znalostí a dovedností. Tato metoda se zaměřuje na vlastní iniciativu zaměstnance, na vzájemnou komunikaci a spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným. Dle Koubka (2006, s. 253) vzdělávaný zaměstnanec řeší problémy své práce, vyjadřuje se k procesu vzdělávání a zároveň navrhuje řešení problémů. Vzdělavatel (nadřízený) mu poskytuje svoji zpětnou vazbu, navrhuje řešení problémů. Obohacuje si tímto způsobem svůj styl vedení, může si prověřovat své schopnosti v oblasti práce s lidmi. Nevýhodou této metody je časová náročnost.

## ***Asistování***

Metoda asistování je v praxi hojně využívána. Vzdělávaný zaměstnanec je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, pomáhá mu s plněním pracovních úkolů a učí se od něj pracovní postupy. V okamžiku, kdy vzdělávaný zaměstnanec získá potřebné znalosti a dovednosti, je schopen vykonávat práci sám. Tato metoda se využívá například při výchově a rozvoji řídicích zaměstnanců a specialistů. Nevýhodou je, že se vzdělávaný zaměstnanec může naučit ne zcela vyhovující návyky, zároveň se při této metodě potlačuje kreativita a nadání zaměstnance dělat věci jiným způsobem (Koubek, 2006, s. 253).

## ***Pověření úkolem***

V této metodě je vzdělávanému zaměstnanci přidělen ze strany nadřízeného pracovní úkol. Ke splnění úkolu má zaměstnanec potřebné znalosti, jsou pro něj vytvořeny vhodné podmínky a jsou mu také poskytnuty potřebné pravomoci. Jeho postupy při plnění úkolu jsou pečlivě sledovány ze strany nadřízeného. Výhodou této metody je, že na rozdíl od výše zmíněného asistování, podněcuje vzdělávaného zaměstnance k vlastnímu rozhodování a tvůrčímu řešení úkolů. Zaměstnanec má možnost vyzkoušet si své schopnosti a zároveň je motivován k jejich rozvoji. Nevýhodou zde představuje nesplnění úkolu či dopuštění se chyb, jelikož ne vždy lze stoprocentně sledovat všechny kroky vedoucí k řešení úkolu (Koubek, 2006, s. 253).

### ***Rotace práce***

Rotace práce (také cross training) spočívá v dočasném přemísťování zaměstnanců na jiná pracovní místa, kde v jiném prostředí plní jiné úkoly (Tomšík, 2013, s. 224). Koubek (2006, s. 254) dodává, že zaměstnanec má možnost poznat pracovní postupy a úkoly v rámci celého pracoviště, rozšiřuje si své znalosti. Dokáže se dívat na problémy komplexněji. Má možnost si touto metodou ověřit své schopnosti. Metoda je poměrně organizačně náročná, pokud zaměstnanec na některé pozici neuspěje, může se to odrazit na jeho sebevědomí.

### ***Pracovní porady***

Pracovní porady jsou jednou z nejčastějších metod vzdělávání na pracovišti. Účastníci pracovní porady se v jejím průběhu seznamují s problémy a fakty daného oddělení a celé organizace. Účast na pracovních poradách dává prostor k výměně názorů zaměstnanců, zvyšuje jejich informovanost, zapojuje je do dění, motivuje je k vlastním aktivitám. Méně zkušení pracovníci si mohou účastí na poradách rozšířit své znalosti. Mezi nevýhody lze zařadit časovou náročnost porad. Porady probíhající během pracovní doby, zkracují dobu určenou k plnění pracovních povinností (Koubek, 2006, s. 254).

### **1.4.3 Talent Management, Knowledge Management**

**Talent management** úzce souvisí s pojmem talent. Dle Hroníka (2007, s. 109) si každá organizace musí určit, koho bude považovat za talent. V dnešní době se má za to, že výkonnost a respekt je kritériem talentu. Hlavní důraz je kladen na perspektivu, kterou se talent vyznačuje. Barták (2015, s. 113) rozděluje práci s talenty do čtyř oblastí – výběr, rozvoj, rozmístění a stabilizace talentů v organizaci. Na důležitost udržení talentů v organizaci upozorňuje i Bláha a kol. (2013, s. 172). Dle Bláhy a kol. organizace, které chtějí v dnešní době přežít a růst, se musí významně věnovat svým talentům a obecně oblasti talent managementu. Aby oblast talent managementu fungovala v organizaci efektivně, musí být podporována ze strany vedení organizace a měla by být také celkově provázána se strategií organizace. Dodává, že talent management by se neměl soustředit pouze na talenty „jednotlivce“ s vysokým potenciálem, např. vedoucí zaměstnance. Naopak by se měl soustředit na identifikaci a rozvoj talentů napříč celé hierarchie organizace. Koubek (2007, s. 29) vedle toho zdůrazňuje fakt, že talenti jsou hlavním zdrojem organizace, tudíž celkovým cílem je jejich udržení v organizaci, motivace a rozvoj. Hroník (2007, s. 115) zmiňuje aktivity, na které by se organizace měly zaměřit v souvislosti s udržením talentů – uvádí sdílení hodnot a vizi společnosti, rozvoj commitmentu a reálnou perspektivu růstu.

Pro pojem **knowledge management** existuje v dnešní době celá řada definic. Sunassee (2002) vysvětluje pojem knowledge management jako „*proces identifikace, růstu a efektivního používání v organizaci existujících znalostí, za účelem dosažení cílů organizace, za současné tvorby organizační kultury, která umožňuje další tvorbu znalostí*“. Hroník (2007, s. 75-77) oproti tomu definuje tento pojem jako nástroj, poskytující metody, jak rozvíjet kompetence firmy. Hroník dále popisuje samotný vývoj knowledge managementu, který vznikl nejprve z informačního managementu – zabýval se, jak zabezpečit informace ve firmě, později jak informace distribuovat. Knowledge management se dle něj zabývá „*generováním, šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti*“.

#### **1.4.4 Explicitní a tacitní znalosti**

Hroník (2007, s. 89) vysvětluje **explicitní** znalosti jako viditelné, všeobecně známé a také slyšitelné. Lze je znázornit a zůstávají v organizaci i po tom, co lidé odejdou. Je poměrně snadné je sdílet a předávat. Koubek (2007, s. 28) dodává, že explicitní znalosti jsou otevřené, přístupné a vstupují do společenského a organizačního kapitálu. Truneček (2004, s. 39) uvádí, že explicitní znalosti lze jazykově vyjádřit – můžou se napsat, nakreslit nebo znázornit jiným způsobem. Lze je také vyjádřit pomocí dat.

**Tacitní** znalosti jsou oproti tomu znalosti „tiché“, získávají se na základě zkušeností a praxí. Často jsou přehlíženy a berou se jako samozřejmost. Není lehké je předat někomu jinému, jsou vázány na osobnost člověka. S odchodem takového člověka odchází i velké množství tacitních znalostí (Truneček, 2004, s. 18). Nelze je znázornit, vyjádřit písemnou formou – jsou uloženy v hlavě zaměstnance. Hroník (2007, s. 88) upozorňuje, že ve firmách se nalézají velké množství těchto informací. V neprospěch firmy s nimi však často není nakládáno a nevyužívá se jejich potenciál.

#### **1.4.5 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) hodnotí metody vzdělávání mimo pracoviště jako vhodnější pro manažerské pozice nebo specialisty. Pro zvýšení efektivity vzdělávání doporučují vždy kombinovat více metod. Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 300) má vzdělávání mimo pracoviště většinou hromadný charakter, tj. účastní se ho více účastníků najednou. I přes tento fakt však řada metod umožňuje přizpůsobení se cílové skupině vzdělávaných zaměstnanců. Vzdělávání mimo pracoviště bývá zajišťováno jak interními vzdělávacími útvary, tak i externími zprostředkovateli.

#### **1.4.6 Dělení metod vzdělávání mimo pracoviště**

Šikýř (2016) dělí metody vzdělávání mimo pracoviště následovně:

##### ***Přednáška***

Zaměstnanci se na přednášce učí skrze výklad školitele. Přednáška představuje snadný způsob předání znalostí a zkušeností školitele směrem k účastníkům. Pokud se ovšem jedná jen o jednostranný výklad ze strany školitele, motivace účastníků k aktivnímu osvojení si nově získaných poznatků klesá.

##### ***Seminář***

Seminář oproti výše zmíněné přednášce umožňuje aktivní zapojení účastníků do diskuse se školitelem. Zvyšuje se tak motivace účastníků k osvojení si nově získaných poznatků a dovedností.

##### ***Demonstrování***

Při této metodě se využívá modelových situací, lze ji ovšem provést i v reálných pracovních podmínkách. Školitel v takových situacích demonstruje určitý pracovní postup. Zaměstnanci si díky tomu názorně osvojují schopnosti a dovednosti, které později potřebují k vykonání sjednané práce a dosažení stanovených cílů v rámci své pozice.

##### ***Případová studie***

Zaměstnancům je zadán v rámci týmu úkol, nejčastěji modelová situace nebo reálný problém, který musí společně, dle zadání, vyřešit. Vedle rozvoje týmové spolupráce dochází i k rozvoji analytického a systémového myšlení.

##### ***Outdoorové aktivity***

Outdoorových aktivit zaměstnavatelé často využívají v rámci teambuildingů, kdy se zaměstnanci učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě. Přitom dochází k rozvoji přirozených schopností, jako je plánování, rozhodování, komunikování, vedení, kooperace apod. Tyto schopnosti pak zaměstnanci snadněji uplatňují v rámci své pracovní pozice v organizaci.

## 1.5 Rozvoj zaměstnanců

Vedle vzdělávání zaměstnanců je stejně důležité soustředit se také na jejich rozvoj. Rozvojové aktivity se zaměřují na formování širokého okruhu znalostí, na formování osobnosti zaměstnanců, formování jejich hodnot, přizpůsobování jejich kultury kultuře firmy apod. (Koubek, 2006, s. 237). „Jedná se o vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností“ (Armstrong, 2007, s. 470). Tomšík (2013, s. 215-217) dodává, že tak jako se neustále rozvíjí a mění lidská společnost, mění se i požadavky kladené na zaměstnance a jejich schopnosti a dovednosti. Je to právě onen rozvoj, který zaměstnance připravuje na změny, týkající se podmínek v pracovních funkcích, v organizaci a na trhu práce. Rozvoj zaměstnanců v organizaci patří k jedné z nejdůležitějších činností personálního řízení. Pokud se organizace soustředí na efektivní vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, značně to posiluje její konkurenceschopnost na trhu práce. Organizace se často setkávají s neochotou a nezájmem zaměstnanců o jejich další rozvoj či vzdělání. Zaměstnanci mohou vidět možnost vzdělání a rozvoje jako plýtvání času a jejich energie. Je tedy na organizaci, jakým způsobem bude své zaměstnance motivovat. Z dlouhodobého hlediska se investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců může organizaci jen vyplatit.

### 1.5.1 Odborný rozvoj zaměstnanců

Problematika odborného rozvoje zaměstnanců je upravena zákonem, do odborného rozvoje je zahrnuto (Zákon č. 262/2006 Sb., § 227-§ 235):

- zaškolení a zaučení,
- odborná praxe absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace
- zvyšování kvalifikace.

#### **Zaškolení a zaučení**

Zaměstnavatel je dle zákona povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který do zaměstnání vstupuje bez kvalifikace, zároveň je zaměstnavatel povinen zaškolit takového zaměstnance, který z důvodů na straně zaměstnavatele přechází na nový druh práce (Zákon č. 262/2006 Sb.).

## **Odborná praxe absolventů škol**

Zaměstnavatel je povinen zabezpečit absolventům středních a vysokých škol odbornou praxi tak, aby absolventi získali praktické zkušenosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon dané práce. Zákoník práce také definuje pojem absolvent, konkrétně se jedná o zaměstnance, jehož celková doba odborné praxe nedosáhla dvou let po řádném ukončení studia (Zákon č. 262/2006 Sb.).

## **Prohlubování kvalifikace**

Zákoník práce definuje termín prohlubování kvalifikace jako její průběžné doplňování, přičemž se nemění podstata kvalifikace. Termínem prohlubování kvalifikace se rozumí také její udržování, obnovování. Zaměstnanec je k výkonu sjednané práce povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci. Zaměstnavatel je dle zákona oprávněn vyslat zaměstnance na školení a studium, či jiné formy přípravy vedoucí k prohloubení kvalifikace (Zákon č. 262/2006 Sb.).

## **Zvyšování kvalifikace**

Termín zvyšování kvalifikace je dle zákona definován jako změna hodnoty kvalifikace, rozumí se také jako její získání či rozšíření. Jedná se o studium, vzdělávání, školení či jiné formy získávání vyššího stupně vzdělání. Důležité je ovšem zmínit, že se tak děje v souladu s potřebou zaměstnavatele (Zákon č. 262/2006 Sb.).

## **2 Cíle práce a metodika**

### **2.1 Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Hlavního cíle bude dosaženo pomocí realizace dílčích cílů, které jsou následující:

- charakteristika zvoleného subjektu,
- provedení situační analýzy současného stavu systému vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců a následného dotazníkového šetření,
- zpracování návrhu doporučení na základě zhodnocení výsledků situační analýzy a dotazníkového šetření, které povedou ke zlepšení současně nastaveného systému vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců.

### **2.2 Metodika**

Na základě studia odborné literatury byl zpracován literární přehled, týkající se oblasti vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců. Teoretická východiska sloužila jako podklad pro seznámení se s problematikou a následné zpracování vlastní práce.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit oblast vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti. Prvním krokem pro zpracování vlastní práce bylo provedení charakteristiky pobočky nadnárodní společnosti XY, včetně struktury zaměstnanců a struktury personálního oddělení. Charakteristika byla zpracována na základě interních údajů společnosti, poskytnutých ze strany personálního oddělení. Následně byla provedena situační analýza současného systému vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců. Jako podklad pro zpracování situační analýzy sloužily interní údaje společnosti, popisující nastavený proces rozvoje zaměstnanců, a také konkrétní vzdělávací a rozvojové programy. Pro doplnění analýzy byl proveden polostrukturovaný rozhovor (Příloha 1) se zaměstnancem personálního oddělení, který je zodpovědný za oblast talent managementu. Rozhovor probíhal v prostorách pražské pobočky a trval přibližně hodinu a půl. Před zahájením rozhovoru byl dotazovaný zaměstnanec informován o účelu celé práce a souhlasil s aktivní účastí. Cílem polostrukturovaného rozhovoru bylo zjistit, jakým způsobem jsou nastaveny a jak probíhají jednotlivé fáze podnikového vzdělávání ve společnosti, konkrétně jak probíhá identifikace



potřeb vzdělávání, plánování a realizace a následné vyhodnocování vzdělávacího procesu. Výstupem situační analýzy bylo stanovení požadavku na výzkum, tedy stanovení hypotézy.

Hypotéza: Zaměstnanci společnosti XY se neorientují v současném systému vzdělávání a odborného rozvoje, který společnost poskytuje, nemají dostatečný přehled, a proto hodnotí nabídku jako nezajímavou.

Následujícím krokem bylo rozhodnutí o provedení kvalitativní/kvantitativní metody výzkumu, s cílem zjistit příčiny, které vedly ke stanovení hypotézy. Po dohodě s personálním oddělením byla vybrána kvantitativní metoda – dotazníkové šetření, a také základní soubor respondentů. Jednotlivé otázky dotazníku byly konzultovány se zástupci personálního oddělení. Po dohodě se dotazník zkonstruoval tak, aby došlo k ověření platnosti stanovené hypotézy, a zároveň aby se získala zpětná vazba od zaměstnanců společnosti XY na současný systém vzdělávání a odborného rozvoje a dále na jejich spolupráci s vedoucími zaměstnanci – konkrétně zda se vedoucí zaměřují na odborný rozvoj svých podřízených zaměstnanců a zda své podřízené dostatečně inspirují v rámci odborného rozvoje. Požadavkem personálního oddělení bylo zajištění anonymity respondentů.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v období dvou kalendářních týdnů a samotný dotazník obsahoval 19 otázek. Dotazník byl složen z výběrových a výčtových otázek, u čtyř otázek mohli respondenti využít otevřené odpovědi, dvě otázky dotazníku byly filtrační. Na závěr dotazníku byly zařazeny identifikační otázky, dotazující se na věk respondentů a dobu působení ve společnosti. Vzhledem k požadavku na zachování anonymity se do dotazníku zařadily alespoň tyto identifikační otázky, které sloužily pro pozdější třídění respondentů. Osloveným zaměstnancům byl prostřednictvím e-mailu vysvětlen samotný účel výzkumu a zároveň zdůrazněna skutečnost, že se jedná o anonymní dotazník. Tento e-mail také obsahoval odkazy na oba online dotazníky – českou a anglickou verzi (Příloha 1 a Příloha 2).

Bylo osloveno celkem 499 zaměstnanců, z toho jich 202 dotazník vyplnilo, což představuje 41 % návratnost. Během prvních dvou dnů dosáhla návratnost 30 %. Po týdnu byla zaměstnancům poslána opětovná žádost o vyplnění dotazníku. Po této upomínce se zvýšila míra návratnosti o dalších 11 %, na konečných 41 %. Průměrná návratnost u tohoto typu dotazování se přitom pohybuje mezi 25-33 % (QuestionPro, 2019).

Samotné realizaci dotazníkového šetření předcházelo zajištění souhlasu s provedením výzkumu ze strany managementu společnosti. Realizaci dotazníkového šetření podpořilo jak lokální personální oddělení, tak i výkonný ředitel (CEO) pobočky v České republice. Obě strany také projevíly zájem o pozdější výsledky dotazníkového šetření.

Na základě získaných odpovědí od respondentů bylo dotazníkové šetření vyhodnoceno. Neurčité odpovědi: spíše souhlasím, spíše ano, byly vyhodnoceny jako souhlas respondentů, neurčité odpovědi: spíše nesouhlasím, spíše ne, byly naopak hodnoceny jako nesouhlas respondentů. Bylo provedeno zhodnocení výsledků situační analýzy a dotazníkového šetření a v práci byly následně doporučeny návrhy a jednotlivé kroky, vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY.

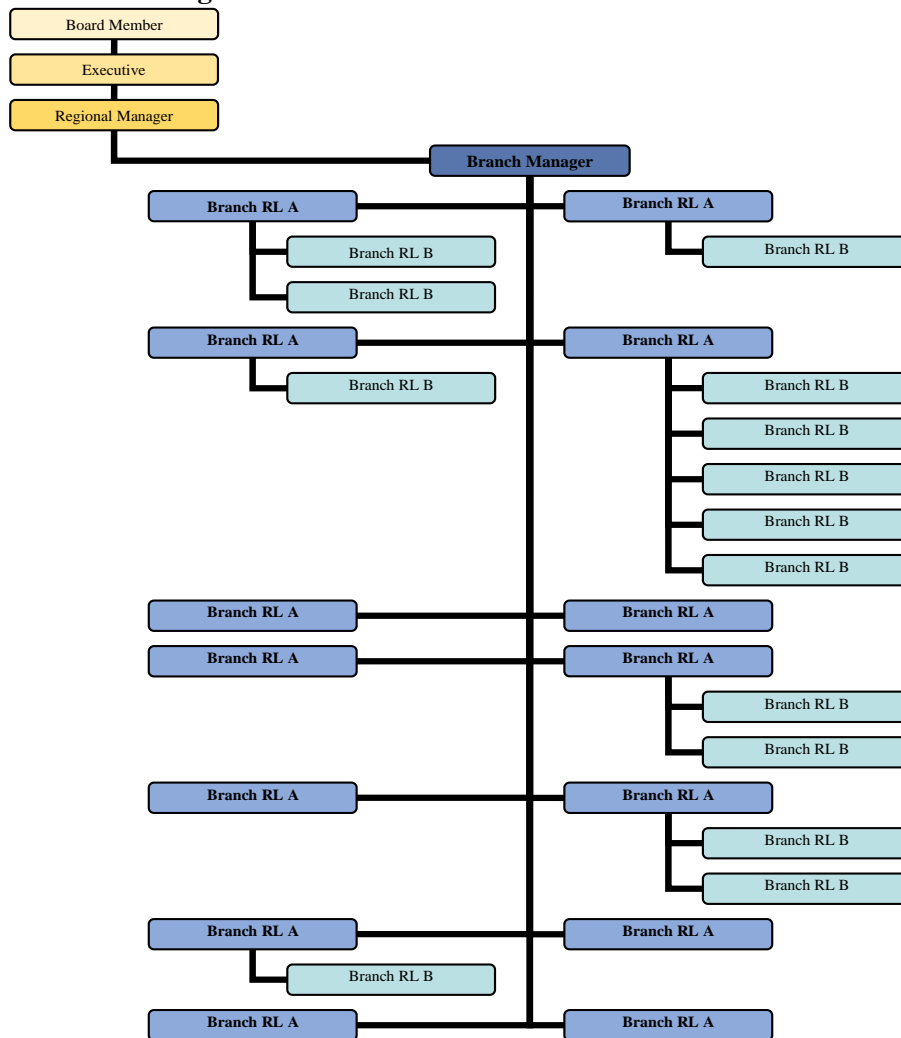
### 3 Vlastní práce

#### 3.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Pro zpracování této práce byla zvolena pobočka nadnárodní společnosti XY, sídlící v Praze, spolu s kanceláří v Brně. Mateřská obchodní společnost XY a.s. byla založena v Německu a působí globálně na finančním a kapitálovém trhu. Sídlo se nachází v Německu, ve Frankfurtu nad Mohanem. Společnost si nepřála být v práci jmenována, proto je označena jako společnost XY. V České republice působí společnost od roku 1992.

##### 3.1.1 Organizační struktura

Obrázek 5 - Organizační struktura



Branch RL A = Branch Reporting Level A  
Branch RL B = Branch Reporting Level B

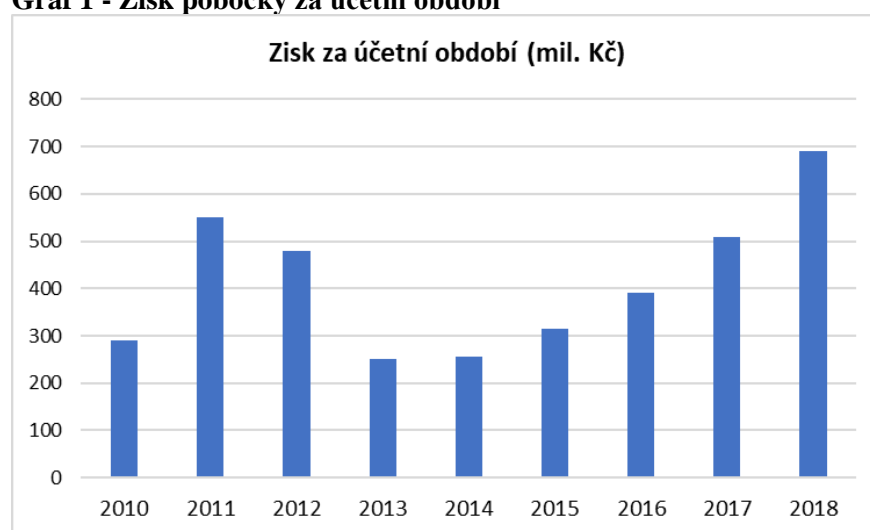
Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti

V Evropě se společnost XY řadí k předním hráčům na kapitálovém trhu, v Německu je lídrem na trhu korporátního bankovníctví. Na trhu korporátního bankovníctví působí i v České republice, poskytuje služby středně velkým a velkým firmám.

Pobočka společnosti XY zaměstnává na území České republiky více než 600 zaměstnanců (externí i interní zaměstnanci). Klíčovým požadavkem pro práci ve společnosti je znalost anglického jazyka na pokročilé úrovni. Většina interní komunikace se uskutečňuje v anglickém jazyce, popřípadě německém.

### 3.1.2 Zisk pobočky za účetní období

Graf 1 - Zisk pobočky za účetní období



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Zisk pobočky za účetní období roste od roku 2014. V roce 2018 se přiblížil hranici 700 milionů korun. K největšímu propadu došlo v roce 2013, kdy zisk za účetní období poklesl z téměř 500 mil. Kč na přibližně 250 mil. Kč.

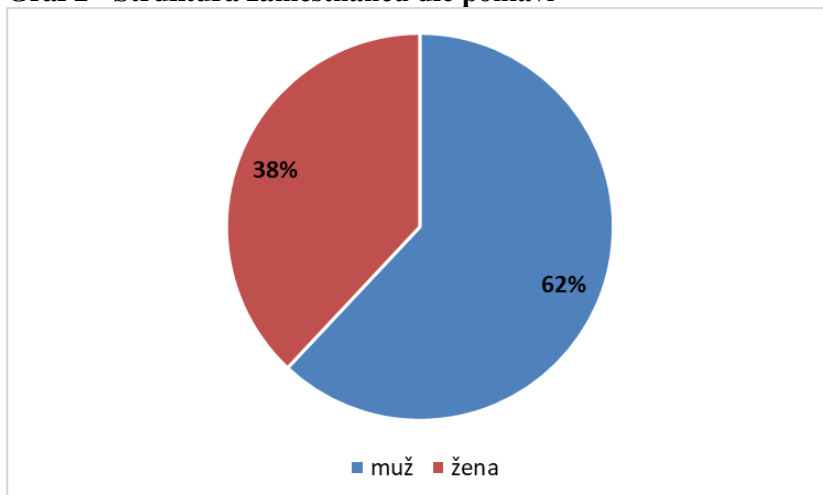
### 3.2 Struktura zaměstnanců

Následující kapitola se zabývá strukturou lidských zdrojů v pobočce na území České republiky, konkrétně složením zaměstnanců z hlediska jejich pohlaví, věku, národnosti a nejvyššího dosaženého vzdělání. Zobrazena je také doba působení ve společnosti a struktura pracovních pozic (manažerské, studentské apod.).

Grafické zpracování bylo provedeno na základě interních údajů o zaměstnancích, poskytnutých ze strany personálního oddělení společnosti. Data jsou aktuální k měsíci září 2019 a zobrazují strukturu lidských zdrojů (pouze interních zaměstnanců) v pobočce v Praze a kanceláři v Brně. Do analýzy nebyli zahrnuti dlouhodobě nemocní zaměstnanci a zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené, včetně externích zaměstnanců.

### 3.2.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Graf 2 - Struktura zaměstnanců dle pohlaví

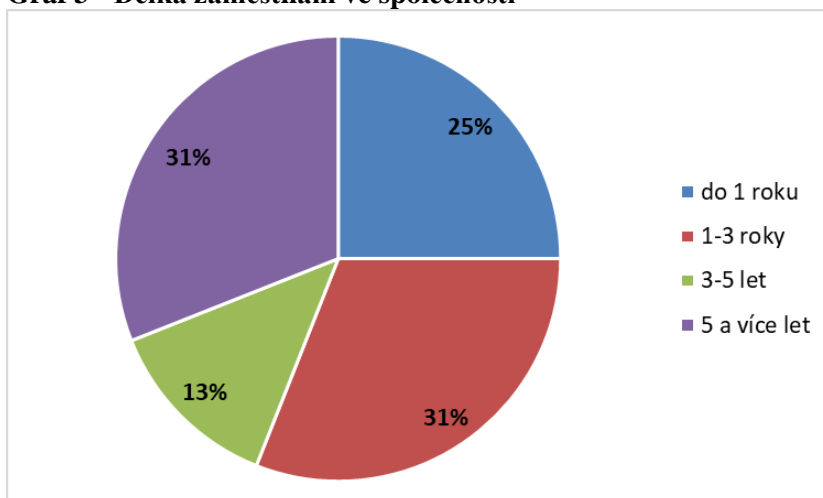


Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti

Více než 60 % zaměstnanců tvoří muži, jedná se o celkem 308 pracovních míst. Zbýlých 38 % tvoří ženy, celkem 189 pracovních míst.

### 3.2.2 Délka zaměstnání ve společnosti

Graf 3 - Délka zaměstnání ve společnosti

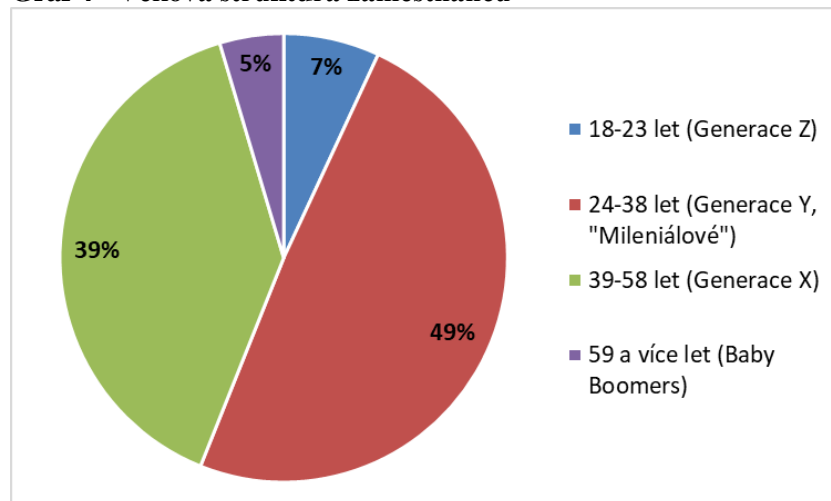


Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti

Zaměstnanci pracující ve společnosti do 1 roku tvoří celkem 25 %, následují zaměstnanci zaměstnaní ve společnosti 1-3 roky (31 %) a 3-5 let (13 %). Početnou skupinu tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti 5 a více let (31 %). Nejdéle zaměstnanou je zaměstnankyně pracující pro společnost již 28 let, tedy od samotného otevření pobočky v České republice. Více než čtvrtina zaměstnanců pracuje ve společnosti 3 a více let.

### 3.2.3 Věková struktura zaměstnanců

Graf 4 - Věková struktura zaměstnanců

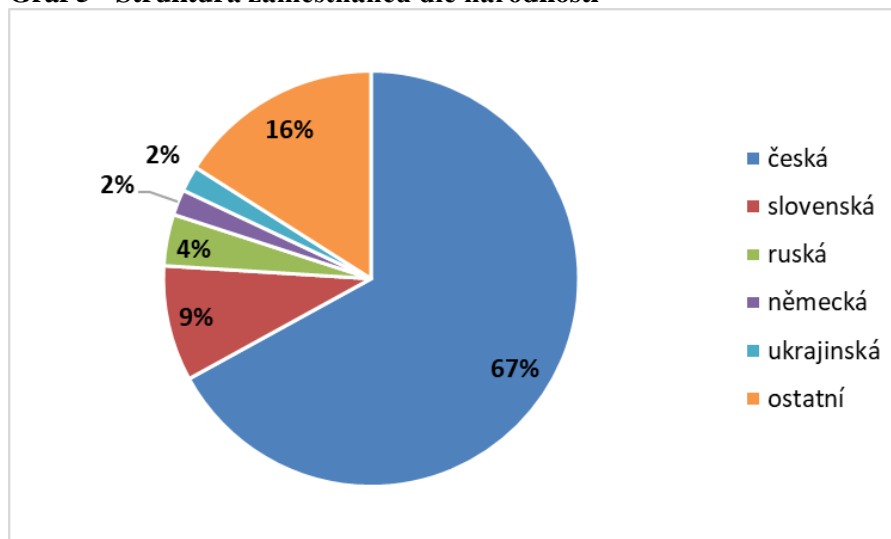


*Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti*

Věková struktura zaměstnanců je v této práci rozdělena dle jednotlivých generací. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří „Generace Y – Mileniálové“ a to celkem 49 %. Jako „Mileniálové“ se označují zaměstnanci ve věku od 24 do 38 let. Následují zaměstnanci „Generace X“, ve věku od 39 do 58 let. Ti tvoří celkem 39 % z celkového počtu zaměstnanců. Následuje nejmladší skupina zaměstnanců, „Generace Z“, kde se věková hranice pohybuje od 18 do 23 let. Tato skupina tvoří 7 % z celkového počtu zaměstnanců. Poslední skupinou jsou zaměstnanci generace „Baby Boomers“, kteří jsou ve věku od 59 let a více. Ti tvoří pouhých 5 % z celkového počtu zaměstnanců. Ve společnosti převažují mladí zaměstnanci do 38 let.

### 3.2.4 Struktura dle národnosti

Graf 5 - Struktura zaměstnanců dle národnosti

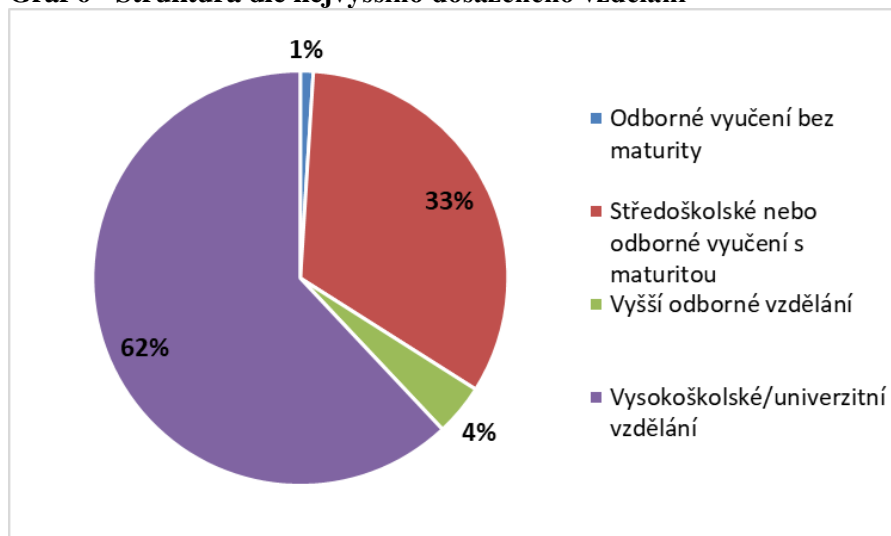


Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti

Ve společnosti pracuje celkem 42 národností, více než polovinu zaměstnanců tvoří Češi (67 %), následují Slováci (9 %), Rusové (4 %), Němci (2 %) a Ukrajinci (2 %). Zbytek zaměstnanců tvoří např. Řekové, Italové, Poláci, Britové apod. (v Grafu č. 5 uvedeni jako „ostatní“). Vzhledem k národnostnímu složení zaměstnanců je veškerá komunikace a právní dokumentace poskytována jak v češtině, tak i v angličtině.

### 3.2.5 Struktura dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Graf 6 - Struktura dle nejvyššího dosaženého vzdělání

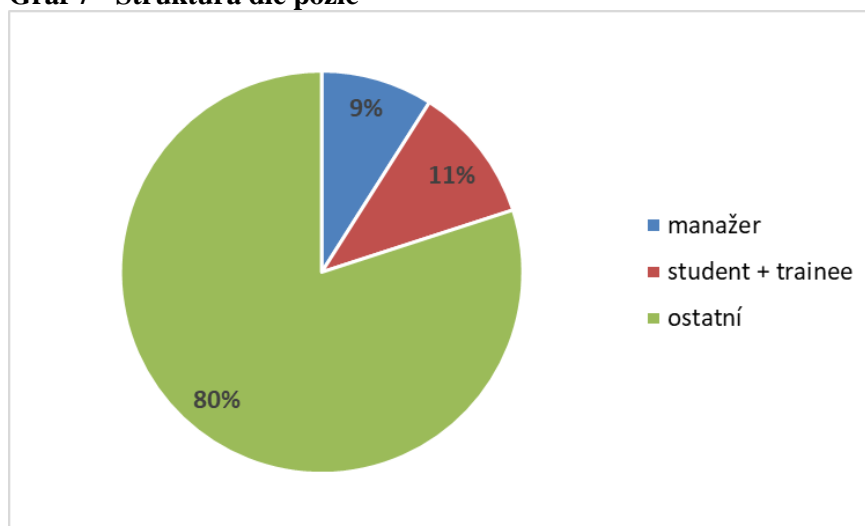


Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti

Více než 60 % zaměstnanců společnosti XY má ukončené vysokoškolské vzdělání, následují zaměstnanci s ukončeným středoškolským vzděláním, nebo odborným vyučením s maturitou (33 %). Pouze 5 % zaměstnanců tvoří zaměstnanci s ukončeným vyšším odborným vzděláním a odborným vyučením bez maturity.

### 3.2.6 Struktura dle pozic

Graf 7 - Struktura dle pozic



Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti

Ve společnosti je celkem 46 manažerských pozic, dále 55 pozic tvoří studentské pozice a trainee pozice. Poslední skupinu tvoří ostatní pozice – ani manažerské, ani absolventské či studentské.

### 3.2.7 Personální oddělení pobočky v Praze

Personální oddělení sídlící v pražské pobočce je zodpovědné za výkon personálního řízení v celé kontinentální Evropě (= evropské země, ve kterých společnost působí, mimo Velkou Británii a Německo – 12 zemí). Celé oddělení čítá celkem 65 zaměstnanců. Tzv. HR Hub Continental Europe zajišťuje komplexní HR služby pro manažery i zaměstnance poboček a dceřiných společností celé kontinentální Evropy, se sídly v Praze, Amsterdamu, Bruselu, Curychu, Lucemburku, Lodži, Madridu, Miláně, Paříži, Bratislavě a Vídni, a dceřiných společností v Budapešti, Moskvě a Lodži. Celkový počet zaměstnanců, o které zaměstnanci HR Hubu pečují, přesahuje 1900.

Praha byla vybrána jako centrum HR Hubu. Je zde umístěn tým Business Partnerů (Management Advisory), centra expertízy pro odměňování, talent management a employer branding a část týmu Operations, který má zároveň své zástupce v každé pobočce s výjimkou



Vídňě a Bratislavy. Ve velkých pobočkách (Lodž, Luxemburg) jsou umístěny celé personální týmy.

Cílem všech členů týmu HR Continental Europe, je zajistit funkční HR procesy v souladu s lokální legislativou a současně podporovat manažery při dosahování jejich obchodních cílů prostřednictvím kompetentních a spokojených jednotlivců i týmů.

### **Tým Business Partnerů (Management Advisory)**

Business Partneři neboli poradci, působí v rámci všech poboček kontinentální Evropy, kde poskytují poradenství všem manažerům v jejich každodenní personální práci a podporují je při zavádění či realizaci personálních projektů.

### **Tým Operations**

Tým Operations provází zaměstnance jeho pracovním životem ve společnosti XY od A až do Z: od zajišťování vstupních dokumentů a formalit, vytváření pracovních právních dokumentů, péče o data zaměstnanců v personálních systémech či osobních složkách, zpracovávání mezd, spravování benefitů, po vydávání nejrůznějších potvrzení o zaměstnání i formalit kolem konce pracovního poměru. Tento tým také nastavuje procesy, postupy a směrnice a poskytuje podporu kolegům v rámci kontinentální Evropy.

### **Centra expertízy pro odměňování, Talent Management a Employer Branding**

Centra expertízy zodpovídají za metodické vedení, tedy aplikování koncernových standardů na lokální podmínky, a to pro oblasti odměňování a benefitů, talent managementu a budování značky (employer branding, interní komunikace).

Do oblasti **talent managementu** spadá organizace a zajišťování manažerského školení pro nově nastupující manažery napříč všemi lokacemi, koučink, mentoring, talent development day, graduate trainee program a další rozvojové aktivity s podporou lokálních HR oddělení. Oblast **odměňování a benefitů** zahrnuje plánování, řízení, implementaci

a koordinaci aktivit a procesů v celé oblasti odměňování a benefitů v kontinentální Evropě. Tato oblast dále obsahuje analýzy mzdových průzkumů a variabilního odměňování. **Employer branding** pomáhá rozšiřovat povědomí o společnosti XY jako o atraktivním zaměstnavateli, a to jak uvnitř firmy, tak navenek. Příkladem je účast na pracovních veletrzích, konferencích, a jiných společensky významných akcích, nebo spolupráce s univerzitami.

### **3.3 Současná podoba vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců**

Veškeré interní procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti XY jsou centrálně řízeny a implementovány mateřskou společností. Mimo povinné vzdělávání zaměstnanců, které je v souladu s lokálními zákony jednotlivých zemí, jsou veškeré procesy vzdělávání a rozvoje koordinovány ze strany mateřské společnosti. To platí pro celou oblast kontinentální Evropy. Zaměstnanec zodpovědný za oblast talent managementu (sídlící v pražské pobočce) komunikuje jak s centrálou v Německu, tak i s lokálními zaměstnanci personálního oddělení v jednotlivých pobočkách napříč Evropou. Tento zaměstnanec je pak, spolu s lokálním personálním oddělením v jednotlivých zemích, zodpovědný za implementaci a koordinaci veškerých centrálně řízených procesů a to tak, aby byly zároveň v souladu s lokálními zákony. Co se týká odborných školení/kurzů, které se organizují lokálně pro zaměstnance pražské pobočky, není ze strany mateřské společnosti jasně definováno, jak by měly jednotlivé kurzy vypadat, co se obsahu a formy týče. Zaměstnanec personálního oddělení má tedy v tomto „volné ruce“ a je na něm a účastníkovi kurzu + jeho nadřízeným zaměstnanci, jakou formu vyberou tak, aby účastníkovi co nejvíce vyhovovala a zároveň splňovala cíle a očekávání vedoucího zaměstnance.

#### **3.3.1 Nastavený proces rozvoje zaměstnanců**

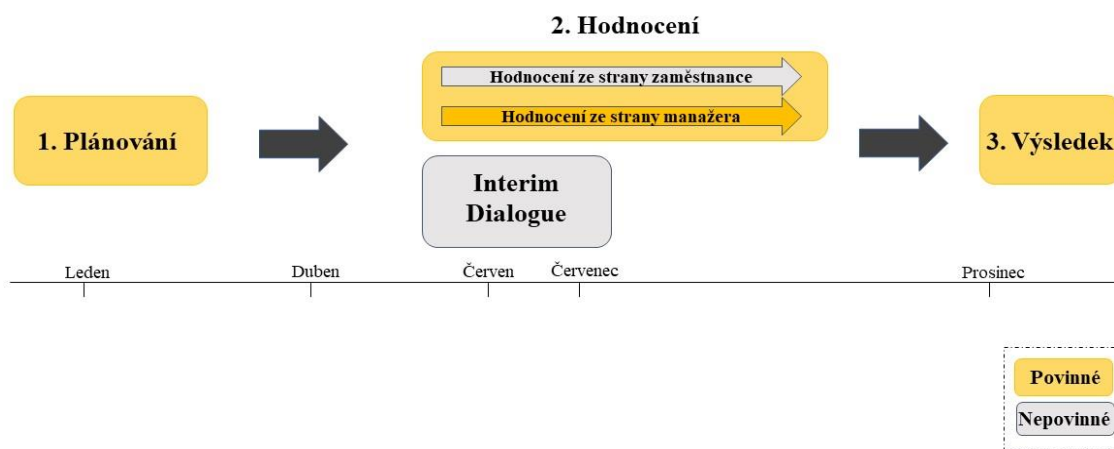
Centrálně nastavený proces rozvoje zaměstnanců se nazývá **Development Dialogue** a je využíván ve všech pobočkách kontinentální Evropy. Nastavený proces probíhá jak na osobní bázi, tak i v online prostředí (interní systém).

Na začátku roku stanovuje vedoucí zaměstnanec pro své podřízené cíle a/nebo úkoly na celý rok, které je nutné splnit (probírá se také hodnocení zaměstnance za uplynulý rok), vedoucí se zaměstnancem dále probírá jeho budoucí rozvoj, v jakých oblastech by chtěl svého podřízeného zaměstnance rozvíjet. Je také zjišťována zpětná vazba ze strany podřízeného zaměstnance – jakou podporu potřebuje pro dosažení stanovených cílů (např. účast na školení, jazykový kurz apod.). Jak podřízený zaměstnanec, tak vedoucí zaměstnanec potvrzuje následně v online systému, že nastavení cílů a zmíněný hodnotící pohovor proběhnul a souhlasí se všemi cíli. Potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnance na celý rok vzejdou z tohoto pohovoru na začátku roku.

V polovině roku (červen–červenec) je manažerům doporučeno opět si naplánovat hodnotící pohovory se svými podřízenými. Cílem je zaměřit se na dosavadní průběh plnění stanovených cílů, tedy co se zaměstnancům již podařilo splnit, co naopak ne a kde by např. potřebovali podporu (ve formě absolvování odborného školení apod.). V průběhu roku, před konečným vyhodnocením, může sám zaměstnanec ohodnotit svůj výkon a na kolik procent se mu podařilo dosáhnout stanovených cílů. Vedoucí zaměstnanec musí toto vyhodnocení udělat povinně, může také požádat o zpětnou vazbu ze strany ostatních členů týmu.

Ke konci roku dochází k celkovému vyhodnocení období, ověřuje se, na kolik % zaměstnanec dosáhl stanovených cílů během roku, případně se porovnávají výsledky s tím, jak se zaměstnanec sám ohodnotil. Oba přítomní, tedy jak vedoucí zaměstnanec, tak i podřízený zaměstnanec, musí po pohovoru potvrdit v systému, že došlo k vyhodnocení stanovených cílů a že s tímto hodnocením obě strany souhlasí.

**Obrázek 6 - Development Dialogue**



*Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti*

### 3.3.2 Rozpočet pro pobočku na vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců

Centrála společnosti XY v Německu každoročně přiděluje rozpočet na vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců jednotlivým zahraničním pobočkám. Celková výše rozpočtu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro pražskou pobočku činila na rok 2019 přes 13 milionů Kč. Průměrný rozpočet na zaměstnance (pouze interní zaměstnanci, bez trainee a studentů) pro rok 2019 je cca 30 000 Kč/osobu.

### 3.3.3 Zavedené vzdělávací a rozvojové aktivity

#### Povinná školení pro zaměstnance

Každý nově přijatý zaměstnanec absolvuje v rámci svého nástupu **školení BOZP** (Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti) a **PO** (Požární ochrana). Školení je ve formě e-learningu, každá kapitola obsahuje na konci krátký test k ověření znalostí zaměstnance. Školení se opakuje jednou za dva roky. Nový zaměstnanec dále obdrží automaticky první pracovní týden e-mail s přístupem do online vzdělávacího systému. Jeho úkolem je pak absolvovat veškerá e-learningová školení, týkající se oblasti praní špinavých peněz, prevence korupce, ochrany interních dat společnosti apod. Nový zaměstnanec má na vyplnění šesti e-learningových školení celkem dva měsíce, na konci každého školení je také nutné vyplnit krátký test, ověřující znalosti probírané problematiky. Test má neomezený počet pokusů, zaměstnanec musí dosáhnout alespoň 75 % správných odpovědí k tomu, aby testem prošel. Je velmi důležité, aby si jednotliví manažeři kontrolovali, že jejich podřízení zaměstnanci vyplnili všechna tato **compliance školení** do stanoveného termínu. V případě, že zaměstnanec neabsolvuje školení do stanoveného termínu, eskaluje se tato skutečnost na vyšší management sídlící v centrále společnosti, tedy v Německu. Compliance školení se opakuje každý rok.

Další povinné školení představuje tzv. **onboarding školení**, tedy školení pro nové zaměstnance, které pořádá personální oddělení. V rámci onboardingového školení jsou noví zaměstnanci seznámeni s chodem firmy, firemní kulturou, interními systémy, procesy, benefity apod. Onboarding školení probíhá vždy k 1. nebo 15. dni v měsíci, tedy ve dnech, kdy jsou ve společnosti realizovány nové nástupy.

Poslední povinné školení jak pro nové, tak i stávající zaměstnance, představuje **školení řidičů**, které platí pro tzv. řidiče referenty a musí se provádět každý rok. Povinnost každoročně absolvovat toto školení vychází ze Zákoníku práce. *„Řidič referent je jakýkoliv pracovník, který řídí služební nebo vlastní vozidlo během služební cesty, byť třeba jen v rámci obce, a přitom není řidičem z povolání“* (BOZP.cz, online).

#### Vzdělávací a rozvojové programy pro vedoucí zaměstnance

Společnost poskytuje **vzdělávací a rozvojové programy pro vedoucí zaměstnance**. Jedná se o celkem tři programy – Development Centre (DC), Development Programme (DP) a program Ready to Start. Cílovou skupinou jsou manažeři, kteří přicházejí do společnosti jak externě, tak v rámci interní alokace. Tyto programy jsou určeny jak pro manažery s předchozími zkušenostmi s vedením lidí, tak i pro ty, kteří budou manažerskou funkci

vykonávat poprvé. Kurzy se liší obsahově – záleží, zda manažer bude řídit zaměstnance ve vedoucích/nevedoucích rolích. Této skutečnosti je následně přizpůsoben obsah kurzů. Absolvování programů DC i DP je povinné, pouze program Ready to Start je určen jen pro ty, kteří nikdy předtím nepůsobili na manažerských pozicích. Tento program je kombinací coachingu a mentoringu. Mentor/Kouč pomáhá manažerům, jak mají komunikovat v rámci týmu, jak nastavit role v týmu, pravomoci, zodpovědnosti v týmu apod. Nastavený program vzdělávání a rozvoje pro manažery trvá celkově zhruba jeden a půl roku.

Program **Development Centre** (DC) organizuje německá společnost ITB Consulting GmbH. Lektori jsou zkušení psychologové, celé školení probíhá v angličtině. Mimo lektorů organizující společnosti se školení zúčastňují zástupci HR oddělení (nejčastěji Business Partneri) a dále zástupci z řad businessu (stávající manažeři), kteří následně na školení vystupují v roli pozorovatelů. Školení probíhá dva a půl dne. První den se sejdou nejprve zástupci organizující společnosti (lektori) a pozorovatelé. Lektori seznámí pozorovatele s průběhem školení, poskytnou jim informace, na co se v průběhu školení zaměřit, co u účastníků hodnotit, jak poskytnout správný feedback a také jim předají podkladové materiály. Následně jsou přizváni i účastníci školení (školení manažeři), aby se navzájem seznámili a obdrželi podkladové materiály. Další dva dny pak probíhá samotné školení, jedná se o velmi intenzivní trénink, začíná se od 8 hodin ráno a končí se okolo 18. hod odpoledne. Během tohoto školení dostávají účastníci jednotlivé úkoly, které musí ve stanoveném časovém limitu co nejlépe splnit, jsou rozděleni do jednotlivých skupin. Úkoly jsou zaměřené na komunikaci, schopnost delegovat, prioritizaci úkolů, modelové situace z praxe apod. Po splnění jednotlivých úkolů dostávají účastníci zpětnou vazbu od lektorů a pozorovatelů. Na základě toho se následně identifikuje potřeba dalšího vzdělávání pro účastníky.

**Development Programme** je školící program, který trvá cca 6 měsíců, pořádaný společností LGG (Leader Growth Group). Školení probíhá jak online, ve formě webexů, tak také osobně, formou workshopů. Workshopy se konají 2–v Praze a Londýně. Harmonogram vypadá následovně: webex školení – workshop v Londýně – webex školení – workshop v Praze – webex školení. 12 účastníků (manažerů) školí po celou dobu jeden lektor, vše probíhá v angličtině. Webexové školení je nahráno a uloženo v online portálu, účastník si ho proto může kdykoliv pustit znovu, stejně tak jako veškeré další podkladové materiály ze školení. Development Programme se soustředí na témata jako jsou conflict management, kulturní rozdíly, řízení zaměstnanců na dálku, agilní řízení, komunikace, poskytnutí zpětné vazby apod.

**Tabulka 1 - Přehled vzdělávacích a rozvojových programů pro vedoucí zaměstnance**

Název programu	Popis programu	Cíl/Přínos programu
<b>Development Centre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- školení a modelové situace:</li> <li>- sebeprezentace, e-mail inbox, konflikt napříč odděleními a jeho řešení, komunikování změn v rámci týmu, conflict management, rozvoj zaměstnanců atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytnutí know – how, které povede k úspěchu účastníka v jeho nové manažerské pozici</li> <li>- podpořit osobní a profesní rozvoj účastníka</li> <li>- zjištění silných stránek</li> <li>- doporučení pro osobní rozvoj</li> </ul>
<b>Development Programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povinná účast po absolvování Development Centre, program trvá 6 měsíců</li> <li>- kombinace virtuálních a face to face školení</li> <li>- přístup do online vzdělávacího portálu- jedn. školení a také inspirativní rozhovory, přednášky, „TED Talks“, videa a další materiály</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytnutí know – how, které povede k úspěchu účastníka v jeho nové manažerské pozici</li> <li>- poskytnutí globálního přístupu k manažerskému rozvoji – v souladu s firemními hodnotami, strategií</li> <li>- maximalizace výkonu vedoucích zaměstnanců</li> </ul>
<b>Ready to Start</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diskutují se nové výzvy, které manažerská pozice obnáší, co je třeba vzít v potaz</li> <li>- tipy, jak začít v manažerské roli, jak si naplánovat prvních 100 dní</li> <li>- detailní příprava prvních 4 týdnů</li> <li>- tipy pro komunikaci s nadřízeným a podřízenými</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilita díky individuálně naplánovaným setkáním</li> <li>- řeší specifické potřeby a situace ještě před převzetím manažerské role</li> <li>- výběr obsahu na základě individuální potřeby účastníků</li> </ul>
<b>Mentoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spolupráce zkušeného manažera s méně zkušeným manažerem (nebo nevedoucím zaměstnancem) na konkrétních tématech – příprava na vedoucí roli, work-life balance, podpora při rozhodování a otázkách souvisejících s projektem, plánování kariéry, rozvoje, zpětná vazba od mentora</li> </ul>	<p><b>Přínos pro mentee:</b> získání nových poznatků, nalezení řešení pro nové nebo složité situace, rozvoj kariérních cílů, získání zpětné vazby</p> <p><b>Přínos pro mentora:</b> satisfakce z rozvoje kolegy, nalezení nových řešení, přístupů, rozvoj leadership aktivit, osobní rozvoj, sdílení zkušeností, rad</p>

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti*

### Vzdělávací a rozvojové programy pro absolventy (Trainee)

V případě **absolventských pozic** má společnost nastavený tzv. **Trainee program**, určený pro čerstvé absolventy vysokých škol (max 2. roky po úspěšném dokončení vysokoškolského studia). Stanovená podmínka max. 2 let po absolvování vysokoškolského studia je v souladu se zákoníkem práce, konkrétně s § 229, odstavcem 1 a 2. Dle zákoníku práce je v takovém případě zaměstnavatel povinen zabezpečit absolventům vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce (zákonyprolidi.cz).

Součástí trainee programu je absolvování rotace v daném oddělení a také napříč pobočky, tedy možnost poznat chod i jiných oddělení. Trainee program by měl zaměstnanci pomoci ujasnit si, jaké oblasti by se chtěl věnovat do budoucna. Po celou dobu absolvování je zaměstnanci poskytována podpora ze strany manažera a zaměstnance personálního oddělení, řeší se jeho následný rozvoj a kariéra ať už v dané pobočce, či alokace do zahraničí. Součástí programu je i tzv. **Graduate Trainee Program** v Londýně, kterého se účastní trainees ze všech poboček kontinentální Evropy. Jedná se o 13denní vzdělávací program – kombinace školení soft skills, technického a produktového školení. Účastníci jsou rozděleni do skupin, pracují na projektech a následně prezentují výsledky. Setkání se účastní i vybraní manažeři z poboček – mají proslovy, sdílí své zkušenosti, rady, motivují účastníky apod. Graduate Trainee Program probíhá v angličtině.

### Vzdělávací programy pro všechny zaměstnance

Další vzdělávací aktivitu představuje tzv. **Lunch and Learn**, který se pravidelně uskutečňuje v rámci jednotlivých oddělení i napříč společností. Jedná se o dobrovolnou vzdělávací aktivitu, školení, která probíhá v době oběda (občerstvení během školení je poskytováno zaměstnavatelem). Zaměstnanci mají možnost naučit se něco nového, potkat se s ostatními zaměstnanci ve firmě a inspirovat se např. aktivitami jiného týmu. Charakter tohoto školení je neformální. Školení nebo prezentaci provádí buď vedoucí oddělení, nebo některý ze členů týmu, často jsou k účasti zváni i kolegové z jiných oddělení. Výhodou Lunch and Learn je možnost vzdělávat a motivovat zaměstnance za vynaložení minimálních nákladů.

**Mentoring** je ve společnosti organizován na mezinárodní úrovni. Požadavek na mezinárodní spolupráci byl brán v potaz již při zavádění tohoto programu. Mezi zaměstnanci jsou vybíráni mentoři (mentorují) a tzv. mentee (přijímají mentoring), z různých oddělení a poboček. Jedná se o rozvojovou aktivitu pro oba účastníky.

Mentee se učí od zkušeného mentora, přijímá rady, je jím aktivně podporován, řeší společně problémy a snaží se najít efektivní řešení. Mentor má možnost předávat své zkušenosti a sdílet s mentee své znalosti, rozvíjí se v koučinku a naslouchání. Mentoring probíhá zpravidla jednou měsíčně, v rozmezí 60-90 minut. Mentor a mentee se scházejí a diskutují buď osobně, nebo přes telefon. Využívá se také forma video konference. Témata jsou různá, probírá se např. zvládání konfliktních situací, manažerská role – a co tato role obnáší, konkrétní situace z praxe apod.

Dalším nástrojem, pomocí kterého společnost vzdělává své zaměstnance, je tzv. „**Fit for Banking**“. Jedná se o online platformu, obsahující stovky e-learningových školení. Většina školení je zaměřena na oblast bankovníctví. Cena za přístup do této online školící platformy se pohybuje okolo 5.500 Kč/kalendářní rok. Přístup musí konkrétnímu zaměstnanci schválit jeho nadřízený zaměstnanec.

Zaměstnanci mají možnost využívat online jazykových školení přes **portál Speexx**. Speexx je předním poskytovatelem cloudových online jazykových školení. První úroveň portálu je zdarma, placená verze musí být pro konkrétního zaměstnance schválena jeho přímým nadřízeným. Náklady za placenou verzi se pohybují okolo 5.600 Kč rok/osobu.

### **Příspěvek na jazyky a na studium**

Společnost XY poskytuje svým zaměstnancům jako benefit příspěvek na jazykové kurzy. Zaměstnanec si vybírá, zda se chce kurzů účastnit v rámci skupiny, nebo navštěvovat individuální lekce s lektorem. Výběr lektora je plně na zaměstnanci, může využít služeb lektorů, kteří pravidelně docházejí do firmy, nebo si vybrat vlastního externího lektora. Stejně tak je tomu i v případě skupinových kurzů, kdy do společnosti docházejí lektori z jazykové školy. Pokud si zaměstnanec přeje navštěvovat kurzy organizované externě, je to po domluvě s personálním oddělením také možné. Výše příspěvku se pohybuje od 4.800 Kč – 10.000 Kč/kalendářní rok. Příspěvek ve výši 4.800 Kč/kalendářní rok je k dispozici všem zaměstnancům, pokud si tento benefit zvolí v rámci nabídky. Schválení vyššího příspěvku pak záleží na vedoucím oddělení. Vedoucí posuzuje, zda konkrétní zaměstnanec potřebuje pro plnění svých pracovních úkolů pravidelně navštěvovat jazykové kurzy. Mimo aktuální potřeby znalosti cizího jazyka se hodnotí i potřeba umět cizí jazyk pro pracovní pozici do budoucna. To souvisí i s rozvojem zaměstnance.

Vedle příspěvku na jazyky nabízí společnost také příspěvek na studium. V takovém případě se ale musí jednat o tzv. prohlubování kvalifikace zaměstnance, které definuje zákoník práce. Zákoník práce zařazuje prohlubování kvalifikace pod odborný rozvoj



zaměstnanců. To znamená, že při prohlubování kvalifikace dochází k jejímu průběžnému doplňování, přičemž se ale nemění její podstata. Prohlubování kvalifikace potřebuje zaměstnanec pro výkon práce a plnění stanovených cílů na konkrétní pracovní pozici (epravo.cz, ©2016). V takovém případě podepisuje společnost se zaměstnancem tzv. loyalty agreement, kde jsou stanoveny veškeré podmínky pro poskytnutí tohoto příspěvku (výše nákladů, obor studia, doba studia apod.). Zaměstnanec se zavazuje k úspěšnému dokončení studia do stanoveného termínu a také k době, po kterou bude pro společnost pracovat a bude jejím zaměstnancem. V případě porušení některého ze smluvních závazků platí pro obě strany stanovené sankce.

### 3.3.4 Fáze cyklu podnikového vzdělávání

#### **Identifikace potřeb vzdělávání/ odborného rozvoje zaměstnanců**

V rámci první fáze cyklu podnikového vzdělávání bylo na základě rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení zjišťováno, jakým způsobem probíhá identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců. Způsobů identifikace vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců existuje několik, konkrétně se jedná o:

**1) Hodnotící pohovory zaměstnance s přímým nadřízeným** – probíhají povinně na začátku a na konci roku v rámci nastaveného interního procesu – Development Dialogue (viz kapitola 3.3.1). Během hodnotících pohovorů se sleduje, jak úspěšně a jakým způsobem naplňuje zaměstnanec stanovené cíle.

**2) Identifikaci ad hoc v průběhu roku** – zaměstnanec si v průběhu roku může sám najít vzdělávací/rozvojovou aktivitu, které by se chtěl zúčastnit. Následně je na vedoucím zaměstnanci, zda daný odborný kurz posoudí jako potřebný pro splnění stanovených cílů a odborného rozvoje a schválí tak zaměstnanci jeho absolvování. V takovém případě jsou následně tyto aktivity hrazené společností.

**3) Talent Development Day (TDD)** – uskutečňuje se 1x ročně, slouží pro identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Talent Development Day se uskutečňuje na lokální i globální úrovni. Na lokální úrovni se jedná o setkání vedoucích zaměstnanců v rámci pobočky jedné země (vedoucí na úrovni Branch Reporting Level A – viz Obrázek 5), v případě globální úrovně se jedná o setkání vedoucích zaměstnanců z různých zemí (pobočky v rámci Evropy i mimo Evropu). Lokální TDD je celodenní setkání, globální TDD trvá většinou více dní. Vedoucí zaměstnanci si před uskutečněním setkání sami rozřadí své

podřízené zaměstnance dle jejich výkonu a potenciálu do pomocné mřížky (viz Příloha č. 4). Tato mřížka slouží k definování současného postavení zaměstnanců v rámci pracovního týmu a následně poskytuje informace o tom, jakým způsobem konkrétní jedince dále odborně rozvíjet.

Př.: zaměstnanec prokazuje výborné výsledky a pracovní nasazení, zároveň má vysoký potenciál růstu → dle mřížky je zařazen do oblasti A2. Zaměstnanci definovaní v této oblasti jsou označováni jako „Future Leaders“, tedy budoucí lídři. Jedná se o vysoce talentované zaměstnance, adepty na povýšení. Jejich přímým nadřízeným je doporučeno začlenit tyto zaměstnance do strategického plánování a poskytnout jim speciální rozvoj. Opakem jsou zaměstnanci, zařazení v rámci mřížky do oblasti C3. Takoví zaměstnanci prokazují neuspokojivé výsledky a nedostatečné pracovní nasazení. Nespĺňují očekávání a zároveň nemají potřebu kariérního rozvoje – hrozí jejich odchod. V takovém případě je jejich přímým nadřízeným doporučováno zajistit jejich výkonnost za pomoci jasně vymezených úkolů/pokynů, vedoucích ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

V rámci samotného TDD pak vedoucí zaměstnanci diskutují výkon jednotlivých podřízených zaměstnanců, jejich talent a budoucí odborný rozvoj společně s ostatními vedoucími a zaměstnanci personálního oddělení, kteří TDD zastřešují a dohlíží na celkový průběh. Diskutuje se zde rozvoj konkrétních zaměstnanců v rámci jednotlivých oddělení, rozvoj napříč společností, případně rozvoj za využití možnosti alokace zaměstnance do zahraniční pobočky. Dosud se hodnocení provádělo „papírovou formou“, od příštího roku má vše probíhat v rámci zavedené online platformy – Development Dialog. Také má dojít ke změně termínu uskutečnění. Nyní toto setkání probíhalo v průběhu roku, vize je ovšem taková, že setkání bude probíhat vždy na začátku roku a efektivně tak doplní stanovení cílů v rámci zavedeného Development Dialogu. Vše by tak od nového roku mělo být online, v rámci již zavedeného procesu rozvoje zaměstnanců. V průběhu roku pak dojde k osobnímu setkání, kde se budou diskutovat jednotlivé výsledky.

**4) Manažerské vzdělávací programy – Development Centre, Development Programme** – během školení a po absolvování se identifikují vzdělávací potřeby pro vedoucí zaměstnance. Lektori (včetně pozorovatelů) poskytují zpětnou vazbu každému účastníkovi, na základě toho se následně identifikují vzdělávací potřeby.

**5) Kurzy organizované pro celá oddělení** – realizace na základě rozhodnutí vedoucího oddělení, nejčastěji se jedná o školení soft skills (např. komunikační a kooperační dovednosti, řešení konfliktů, asertivní jednání apod.).

## **Plánování a realizace vzdělávacích/rozvojových aktivit**

Ve druhé a třetí fázi cyklu podnikového vzdělávání probíhá plánování a realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit. Tato fáze následuje po identifikaci potřeb. Jestliže dojde v rámci hodnotících pohovorů (proces Development Dialogue) k identifikaci vzdělávacích/rozvojových potřeb, obrátí se daný vedoucí zaměstnanec na svého Business Partnera s požadavkem na uskutečnění této vzdělávací/rozvojové aktivity. Business Partner následně předá tuto informaci zaměstnanci, zodpovědnému za oblast talent managementu, který vše naplánuje a zprostředkuje. Zjišťují se požadavky vedoucího zaměstnance – jaké má být téma školení, co by mělo být jeho cílem, rozpočet, délka školení, v jakém jazyce, zda by se mělo jednat o individuální či skupinový kurz apod. Na základě toho je následně vybrán dodavatel služby. Stejným způsobem probíhá i plánování vzdělávacích/rozvojových aktivit v průběhu roku – např. plánování školení pro celá oddělení, či odborné školení, o které zaměstnanec projevil zájem a jeho účast je schválena ze strany vedoucího zaměstnance, včetně pokrytí veškerých nákladů.

Vyjma kurzů pro nové manažery a školení pro trainees nemá společnost smlouvu s poskytovatelem služeb, se kterým by vždy spolupracovala. Zaměstnanec zodpovědný za oblast talent managementu se pravidelně setkává se zástupci agentur a udržuje si přehled o tom, co je na trhu nabízeno, jaké jsou nejnovější trendy a možnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vede si přehled o tom, jací lektori byli zaměstnanci doporučeni a v minulosti se osvědčili. Má tak přehled o tom, jaký lektor má např. výborné prezentační dovednosti, znalost Business English apod., což mu následně pomáhá při organizaci dalšího školení. Ze strany mateřské společnosti není definováno, jak mají vypadat jednotlivá školení co se obsahu a struktury týče. Zaměstnanec odpovědný za tuto oblast má tak v plánování „volné ruce“.

Plánování vzdělávacích/rozvojových aktivit, jejichž potřeba je pro konkrétní zaměstnance identifikována během Talent Development Day, je opět v plné kompetenci zaměstnance zodpovědného za oblast talent managementu. Ten je osobně přítomen na všech těchto schůzkách konajících se v Praze, následně si jen domlouvá detaily s konkrétním manažerem a zaměstnancem (termín, obsah, cíl odborného kurzu apod.).

Plánování účasti na povinných školení pro nové manažery (Ready to Start, Development Centre, Development Programme) a trainee (Graduate Trainee Program) probíhá kvartálně. Zaměstnanec personálního oddělení zodpovídá za plánování těchto vzdělávacích aktivit v rámci celé kontinentální Evropy.

Po celou dobu plánování je v kontaktu jak se zaměstnanci, pro které jsou vzdělávací aktivity určeny (noví manažeři, trainee), tak i s lektory a dále lokálními zaměstnanci personálního oddělení a managementu. Domlouvají se de facto jen vhodné termíny a místo uskutečnění, jelikož obsah školení, forma a poskytovatel je již smluvně sjednán a vše je řízeno skrze mateřskou společnost (Německo).

### **Vyhodnocování vzdělávacího procesu**

V rámci centrálně nastaveného procesu rozvoje zaměstnanců (Development Dialogue) dochází k vyhodnocení cílů vždy ke konci roku. Vše probíhá během hodnotícího pohovoru vedoucího s podřízeným zaměstnancem. Vedoucí zaměstnanec hodnotí, jak se konkrétním podřízeným zaměstnancům podařilo dosáhnout stanovených cílů, může k tomu využít i zpětnou vazbu od ostatních členů pracovního týmu. Podřízený zaměstnanec má možnost provést sebehodnocení, tedy sám si stanoví, na kolik procent se mu daných cílů podařilo dosáhnout. Sebehodnocení se následně porovnává s manažerským hodnocením. Po pohovoru potvrdí podřízený zaměstnanec v online systému, že s výsledky hodnocení za daný rok souhlasí.

Během Talent Development Day se nejen plánuje rozvoj zaměstnanců na další rok, ale také se vyhodnocuje rok předchozí, a jak se daný zaměstnanec zlepšil ve svém pracovním výkonu. Těchto setkání se vedle zástupců vyššího managementu zúčastňuje i zaměstnanec zodpovědný za oblast talent managementu (personální oddělení), který si vše zapisuje a vyhodnocuje. Obsah následujícího setkání se plánuje dle posledního vyhodnocení.

Kurzy pro nové manažery a Graduate Trainee Program pro absolventy jsou vyhodnocovány přímo pořádajícími agenturami. Po absolvování kurzu je účastníkům poslán ze strany agentury dotazník, kde je zjišťována zpětná vazba na proběhlý kurz. Agentury se účastníků ptají například na konkrétní přínosy školení, co se jim líbilo a naopak nelíbilo, jak hodnotí obsah školení, formu školení, program dne, prostory, jak hodnotí lektory apod. Po vyhodnocení zpětné vazby od účastníků zpracovávají agentury report, který posílají zaměstnanci personálního oddělení. Zaměstnanec personálního oddělení následně sdílí report s nadřízeným zaměstnancem účastníka kurzu. Na základě poskytnuté zpětné vazby ze strany účastníků se plánují i školení do budoucna. Jednotliví lektori poskytují svoji zpětnou vazbu účastníkům již na místě, stejně tak jako přizvaní pozorovatelé z řad businessu a personálního oddělení. Lektori (pořádající agentura) následně vše sepíší do závěrečné zprávy, spolu s tipy na další rozvoj účastníků, a posílají tyto materiály zaměstnanci personálního oddělení. Zaměstnanec personálního oddělení následně tyto materiály a závěry sdílí s nadřízeným

zaměstnancem účastníka kurzů. Pokud se na základě manažerských kurzů identifikovala u účastníka (nový manažer) potřeba dalšího vzdělání/rozvoje, plánuje se následný postup opět mezi personálním oddělením a přímým nadřízeným účastníka kurzu.

V případě kurzů/školení, organizovaných lokálně pro jednotlivé zaměstnance pražské pobočky, se vyhodnocení ze strany zaměstnance personálního oddělení neprovádí. Není tedy standardně zjišťována zpětná vazba od účastníků např. pomocí dotazníku.

### **3.4 Rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení, požadavky na výzkum**

V návaznosti na rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení, byla stanovena hypotéza, která byla následně ověřována provedením dotazníkového šetření. Hypotéza: Zaměstnanci společnosti XY se neorientují v současném systému vzdělávání a odborného rozvoje, který společnost poskytuje, nemají dostatečný přehled, a proto hodnotí nabídku jako nezajímavou.

Impulzem k ověření této hypotézy byla zpětná vazba od Business Partnerů, tedy zaměstnanců personálního oddělení, kteří jsou v každodenním kontaktu s jednotlivými vedoucími zaměstnanci a poskytují jim poradenství v jejich personální práci. Během tzv. Exit Interviews, tedy rozhovorů mezi Business Partnerem (reprezentant personálního oddělení) a končícím zaměstnancem, bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci byli nespokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje, hodnotili možnosti v této oblasti jako nedostatečné, nezajímavé a byl to tak pro ně jeden z důvodů, proč se rozhodli odejít ze společnosti.

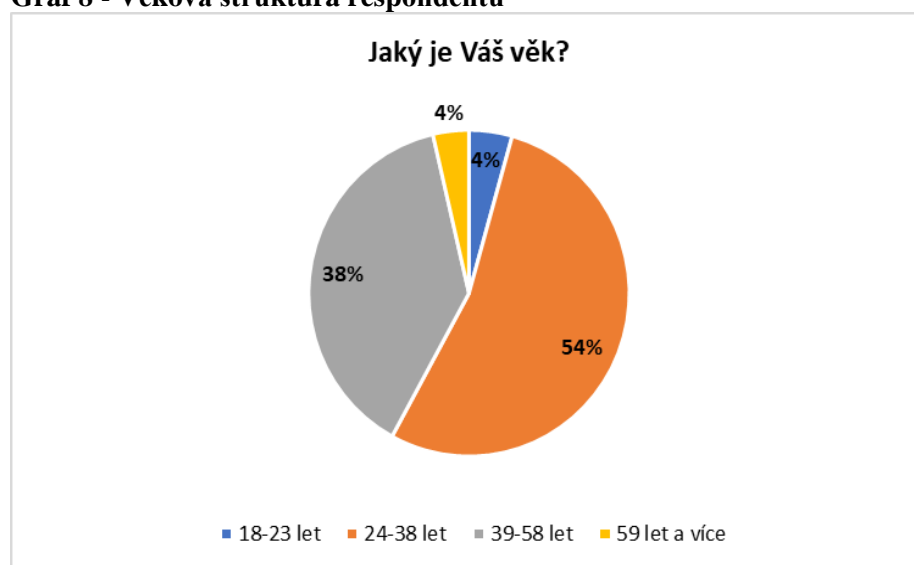
Dílčím cílem dotazníkového šetření bylo také získání zpětné vazby od zaměstnanců společnosti XY na současný systém vzdělávání a odborného rozvoje a dále na jejich spolupráci s vedoucími zaměstnanci – konkrétně zda se vedoucí zaměřují na odborný rozvoj svých zaměstnanců a zda své podřízené dostatečně inspirují v rámci odborného rozvoje. Cíle výzkumu byly odsouhlaseny ze strany personálního oddělení společnosti XY.

### 3.5 Výsledky dotazníkového šetření

#### 3.5.1 Charakteristika respondentů

Charakteristika respondentů byla zpracována na základě vyhodnocení dvou identifikačních otázek, umístěných na konci dotazníku. Tyto otázky zjišťovaly věk respondentů (rozmezí stanoveno dle jednotlivých generací – Z, Y, X a Baby Boomers) a také dobu zaměstnání ve společnosti XY.

Graf 8 - Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů je složena ze zástupců generace Y, tedy zaměstnanců ve věku 24-38 let. Tvoří celkem 54 % z celkového počtu respondentů. Se 38 % pak následují respondenti ve věku od 39-58 let, kteří představují generaci X. Nejméně respondentů jsou pak zaměstnanci generace Z a také generace Baby Boomers, shodně obě skupiny představují 4 % respondentů.

Znázorněná věková struktura respondentů v grafu č. 8 vyvolává dojem, že se do výzkumu zapojilo minimum zaměstnanců generace Z a Baby Boomers. Když se však porovná věková struktura všech zaměstnanců (Graf 4), s věkovou strukturou respondentů (Graf 8), je vidět, že věková struktura respondentů odpovídá celkové věkové struktuře zaměstnanců ve společnosti. Výsledky tedy odpovídají skladbě zaměstnanců.

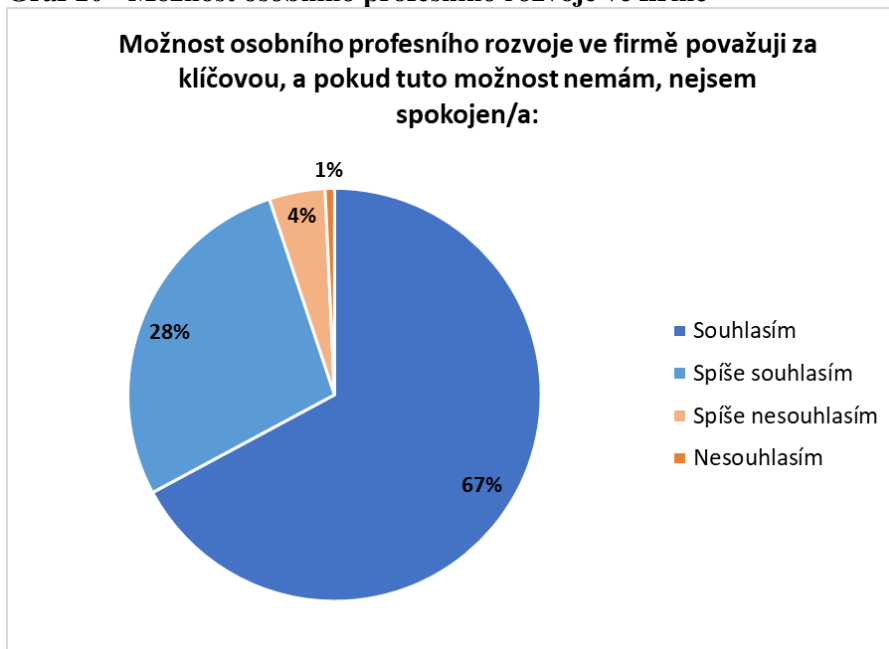
**Graf 9 - Počet let ve společnosti**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Přibližně polovinu respondentů tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti 1-3 roky, druhou polovinu respondentů tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti 3 a více let. Největší zastoupení mezi respondenty mají zaměstnanci pracující ve společnosti 1-3 roky a 5 a více let (obě skupiny shodně 35 %).

**Graf 10 - Možnost osobního profesního rozvoje ve firmě**

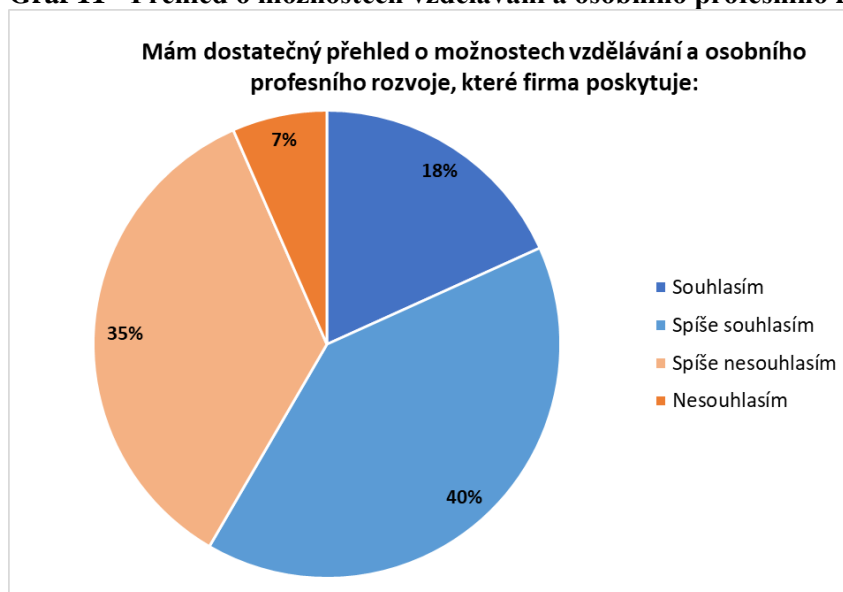


*Zdroj: vlastní zpracování*

První otázka dotazníku zjišťovala, zda zaměstnanci hodnotí možnost osobního profesního rozvoje ve firmě jako klíčovou. 95 % respondentů považuje možnost osobního

profesního rozvoje ve firmě za klíčovou, a pokud tuto možnost nemají, nejsou ve firmě spokojeni. Pouze pro 5 % respondentů není klíčové mít ve firmě možnost osobního profesního rozvoje. Všichni tito respondenti jsou zástupci generace X, pracující ve společnosti 5 a více let. Naopak všichni zástupci generace Z, Y a Baby Boomers, kteří se výzkumu zúčastnili, považují možnost osobního profesního rozvoje za klíčovou. Za pozornost stojí, že pro všechny respondenty starší 59 let je možnost profesního rozvoje klíčová a pokud ji ve firmě postrádají, nejsou spokojeni.

**Graf 11 - Přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Druhá otázka zjišťovala, zda mají zaměstnanci dostatečný přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje, který jim společnost XY poskytuje. Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu ověření vyslovené hypotézy ze strany HR oddělení, tedy že zaměstnanci se v nabídce neorientují, nemají dostatečný přehled a z toho důvodu hodnotí nabídku jako nedostatečnou.

Jak je patrné z výsledků, 58 % respondentů má přehled o aktuální nabídce, 42 % respondentů nikoliv. Velkou část respondentů, kteří uvedli, že nemají přehled, tvoří zástupci generace Z, Y a X pracující ve firmě 1-3 roky.

Také nováčci pracující ve firmě do 1 roku hodnotí, že nemají dostatečný přehled – zde se hodnota pohybuje okolo 45 % - tedy že 45 % nováčků generace Y a X nemá dostatečný přehled. U respondentů pracujících ve společnosti do 1 roku existuje možnost, že jsou stále ještě ve zkušební době, a proto nemají dostatečný přehled.



To samé platí u zaměstnanců do 1 roku, po zkušební době, kteří se stále „zapracovávají“ na pracovní pozici, a proto možnosti vzdělávání a kariérní růst zatím neřeší.

Alarmující jsou ovšem i hodnoty u respondentů, pracujících ve společnosti 5 a více let, kde zhruba 40 % z nich nemá ani po tak dlouhé době práce ve společnosti dostatečný přehled.

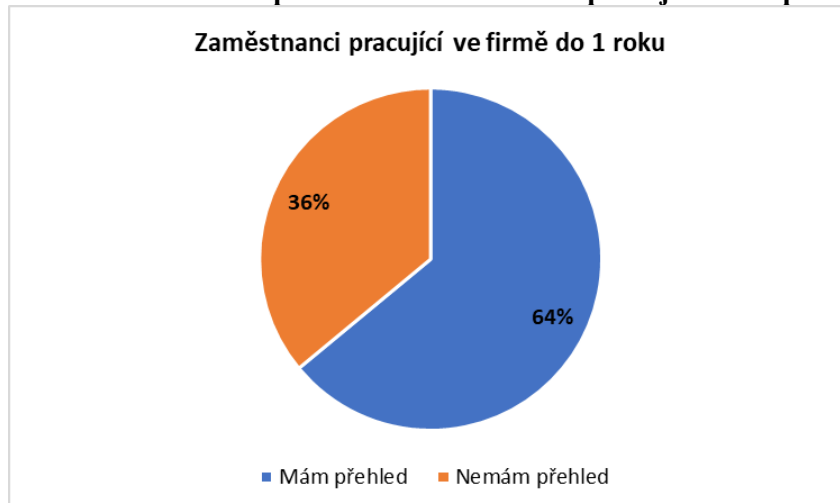
**Tabulka 2 - Přehled odpovědí dle věku respondentů a jejich délky působení ve firmě**

	<b>Generace Z</b> (18-23 let) má přehled:nemá přehled (%)	<b>Generace Y</b> (24-38 let) má přehled:nemá přehled (%)	<b>Generace X</b> (39-58 let) má přehled:nemá přehled (%)	<b>Generace Baby Boomers</b> (59 a více let) má přehled:nemá přehled (%)
<b>do 1 roku</b>	-	62:38	50:50	-
<b>1-3 roky</b>	50:50	53:47	50:50	-
<b>3-5 let</b>	-	69:31	29:71	-
<b>5 a více let</b>	-	62:38	67:33	60:40

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro lepší přehled jsou v následujících grafech znázorněny odpovědi respondentů dle jejich doby působení ve společnosti. Z grafů je patrné, že s délkou pobytu ve společnosti se výrazně nezlepšuje informovanost zaměstnanců.

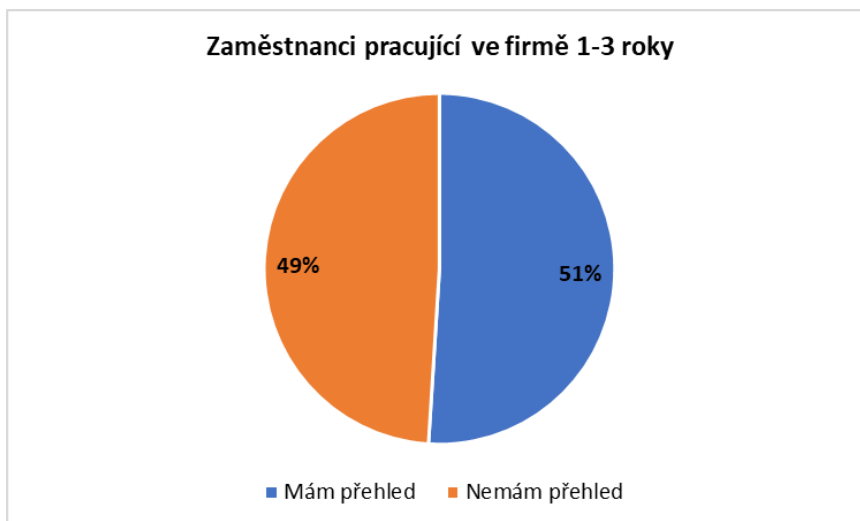
**Graf 12 - Hodnocení přehledu u zaměstnanců pracujících ve společnosti do 1 roku**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Pokud se podíváme na to, jak hodnotí přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje nováčci, pracující ve firmě do 1 roku, pak můžeme vidět, že 36 % z nich dostatečný přehled o těchto možnostech nemá.

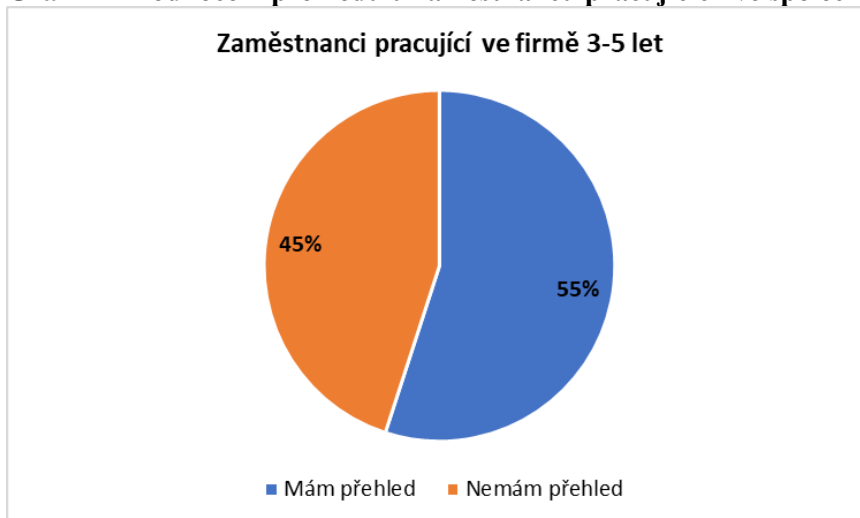
**Graf 13 - Hodnocení přehledu u zaměstnanců pracujících ve společnosti 1-3 roky**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Téměř 50 % respondentů, pracujících ve společnosti 1-3 roky, nemá přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje ve firmě.

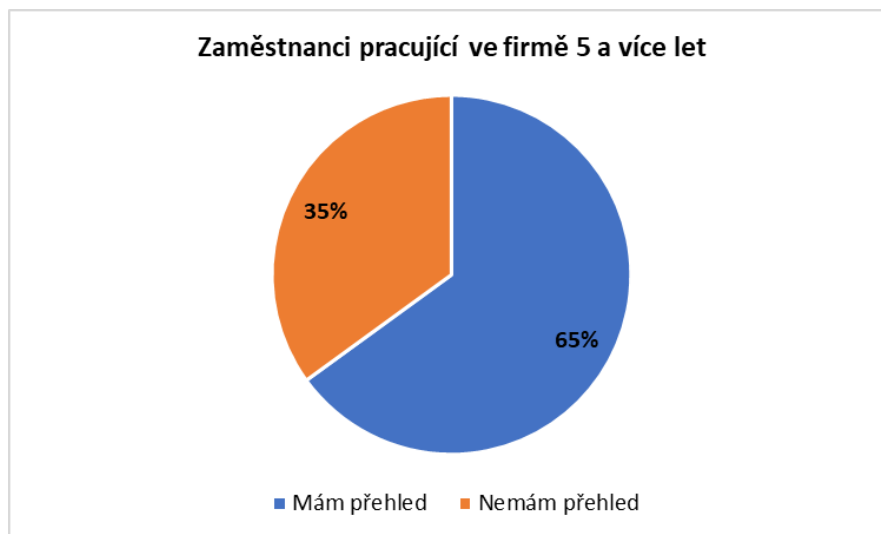
**Graf 14 - Hodnocení přehledu u zaměstnanců pracujících ve společnosti 3-5 let**



*Zdroj: vlastní zpracování*

45 % respondentů, pracujících ve firmě 3-5 let, nemá dostatečný přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje.

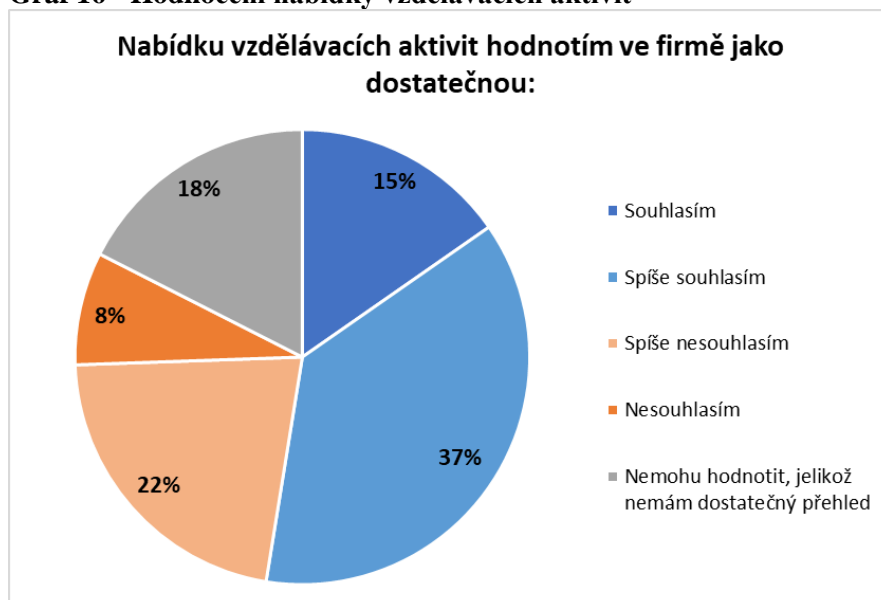
**Graf 15 - Hodnocení přehledu u zaměstnanců pracujících ve společnosti 5 a více let**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak je vidět z grafu č. 15, největší přehled mají respondenti pracující ve firmě 5 a více let, celkem 65 % z nich se vyslovilo pro možnost, že mají dostatečný přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje, který jim společnost poskytuje. Lze říct, že stále velké procento respondentů (35 %) nemá přehled o možnostech ani po 5 a více letech práce ve společnosti XY.

**Graf 16 - Hodnocení nabídky vzdělávacích aktivit**



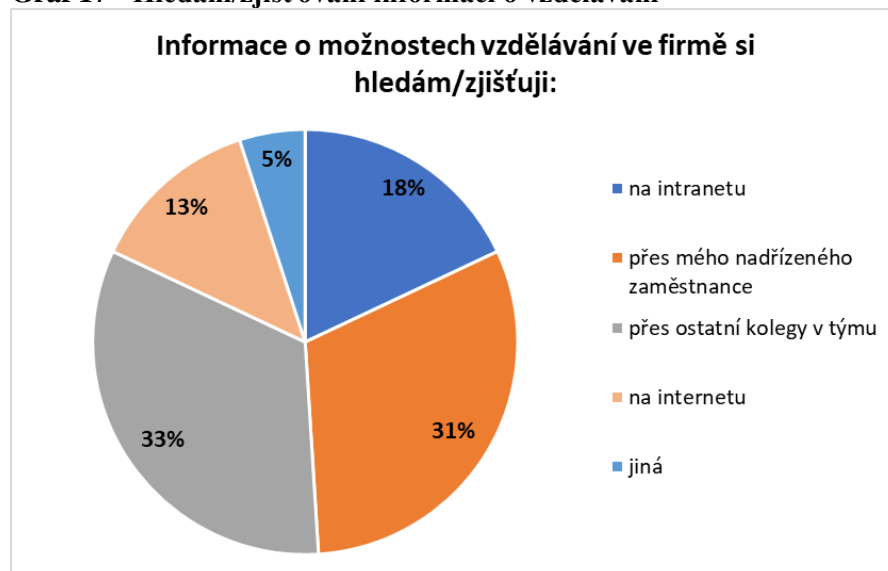
*Zdroj: vlastní zpracování*

Další otázkou bylo zjišťováno, zda zaměstnanci hodnotí aktuální nabídku vzdělávacích aktivit ve firmě jako dostatečnou. Celkem 52 % respondentů hodnotí nabídku jako dostatečnou, 26 % respondentů jako nedostatečnou a zbývajících 22 % respondentů

nabídku nemůže hodnotit, jelikož nemá dostatečný přehled. Celkově se potom jedná o 48 % respondentů, kteří hodnotí nabídku jako nedostatečnou (včetně těch, kteří nemají dostatečný přehled). Výsledky tak cca odpovídají předchozí otázce, kde 42 % respondentů hodnotilo, že nemá dostatečný přehled o nabídce a nyní 48 % respondentů hodnotí nabídku jako nedostatečnou. Došlo tedy k ověření stanovené hypotézy ze strany HR oddělení, že zaměstnanci se neorientují, nemají dostatečný přehled, a proto hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit jako nedostatečnou.

Dle výzkumu společnosti Deloitte (The Deloitte Global Millennial Survey 2019), kterého se zúčastnilo přes 16 000 zástupců generace Z a Y vyplývá, že jeden z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci generace Z a Y mění do 2 let zaměstnavatele, je právě nedostatek možností vzdělávání a osobního profesního růstu ve firmě.

**Graf 17 - Hledání/zjišťování informací o vzdělávání**

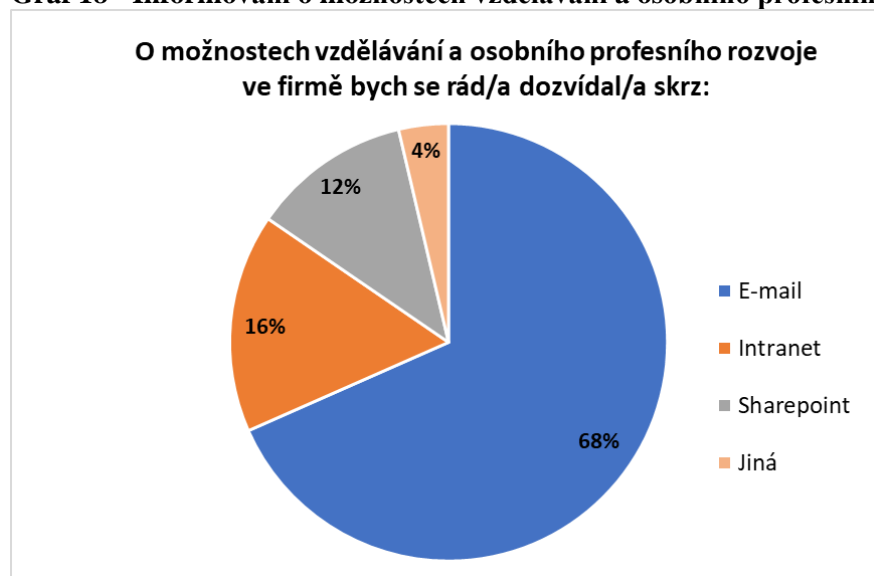


*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 4 představuje tzv. výčtovou otázku, tedy že respondent mohl zaškrtnout jednu nebo více odpovědí. Znázorněná procenta v grafu představují podíl z celkového počtu odpovědí. Touto otázkou bylo zjišťováno, jakým způsobem si zaměstnanci hledají/zjišťují informace o možnostech vzdělávání ve společnosti XY. Respondenti nejvíce využívají možnosti hledání informací přes jejich nadřízeného zaměstnance a také přes jejich kolegy v pracovním týmu. Následuje využití firemního intranetu a internetu.

Z celkového počtu respondentů, kteří uvedli, že si informace zjišťují přes jejich nadřízeného zaměstnance, jich 60 % má přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje, 40 % nikoliv. Z celkového počtu respondentů, kteří uvedli, že si informace zjišťují skrze jejich kolegy, jich 50 % má přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje, 50 % nikoliv. Respondenti, kteří k hledání využívají pouze firemní intranet, mají z 50 % přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje, 50 % nikoliv.

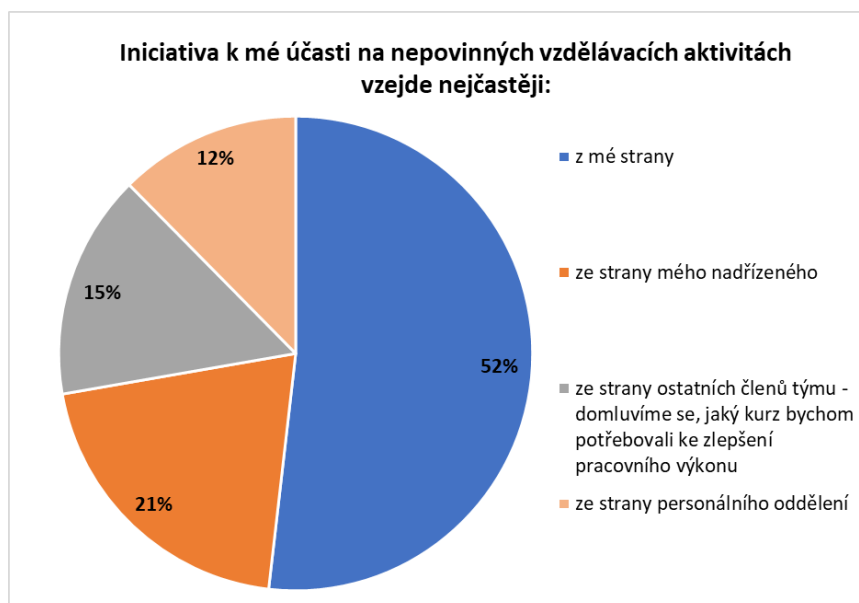
**Graf 18 - Informování o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Cílem předchozí otázky bylo zjistit, jakým způsobem si zaměstnanci společnosti XY hledají/zjišťují informace o možnostech vzdělávání. Následující otázka poté zjišťovala, jaký způsob informování o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje zaměstnanci preferují. Nejčastěji respondenti volili způsob informování prostřednictvím e-mailu, a to z téměř 70 %. Následovala možnost informování skrz intranet (16 %), a Sharepoint (12 %). Dva respondenti by pak uvítali informování skrze jejich nadřízeného zaměstnance (možnost „Jiná“). Většina respondentů tedy upřednostňuje obdržení informací skrze pracovní e-mail než si aktivně hledat informace skrze firemní intranet.

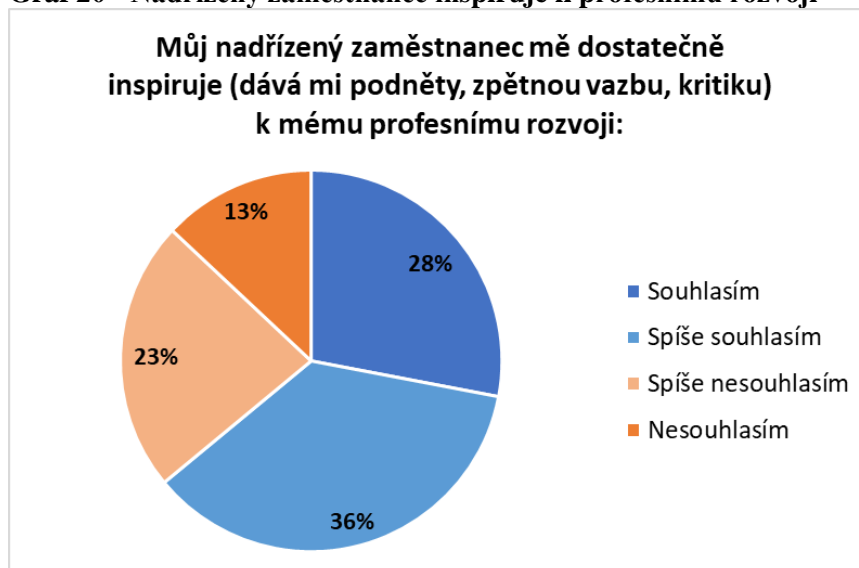
**Graf 19 - Iniciativa k účasti na nepovinných vzdělávacích aktivitách**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 6 zjišťovala, z jaké strany vzejde nejčastěji iniciativa k zúčastnění se na nepovinných vzdělávacích aktivitách. 52 % respondentů uvádí, že iniciativa k účasti vzejde nejčastěji z jejich strany. Oproti tomu 21 % respondentů uvádí, že je to jejich nadřízený, kdo nejčastěji iniciuje jejich aktivitu na nepovinné vzdělávací akci. 15 % respondentů uvádí jako nejčastější iniciativu ze strany členů jejich pracovního týmu, kdy se společně domluví, jaký kurz by potřebovali. Zbylých 12 % pak uvádí jako nejčastějšího iniciátora personální oddělení. Polovina respondentů je složena ze zaměstnanců, kteří si sami aktivně hledají možnosti, jak se dále vzdělávat.

**Graf 20 - Nadřízený zaměstnanec inspiruje k profesnímu rozvoji**

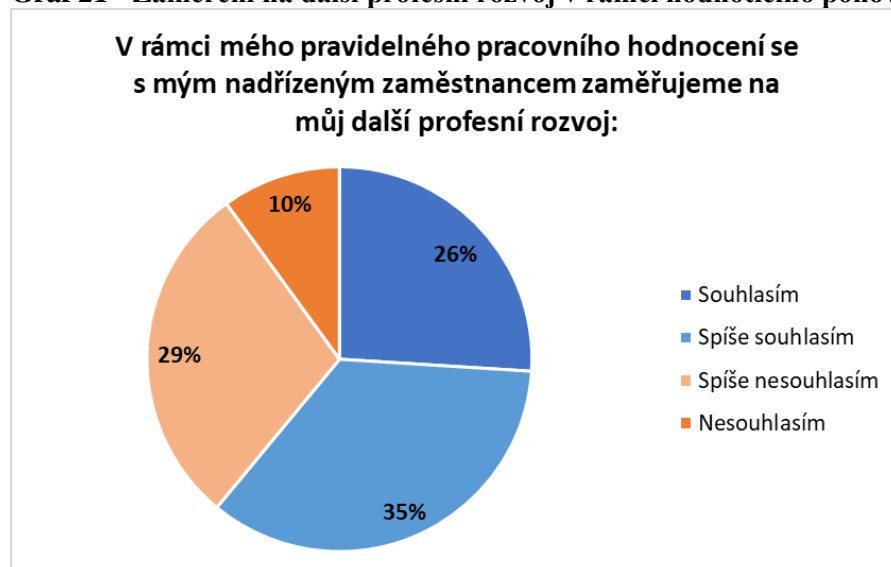


*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 7 se zaměřovala na spolupráci podřízených zaměstnanců s jejich nadřízenými zaměstnanci. 64 % respondentů souhlasí s tím, že je jejich nadřízený zaměstnanec dostatečně inspiruje k profesnímu rozvoji, tedy dává jim podněty, zpětnou vazbu a kritiku. Zbýlých 36 % naopak nesouhlasí.

Respondenti, kteří nesouhlasí s tím, že je jejich nadřízený zaměstnanec dostatečně inspiruje k profesnímu rozvoji, jsou z 57 % zástupci generace Y. Nejvíce pak ti, kteří jsou ve společnosti 1-3 roky. Nesouhlasí ale i ti, kteří jsou ve společnosti teprve méně než 1 rok (20 % respondentů generace Y). Opět se jedná o kritickou skupinu zaměstnanců, pokud chybí mileniálům možnost osobního profesního rozvoje a s tím souvisí i inspirace od jejich nadřízeného v tomto ohledu, do 2 let z firmy odchází (The Deloitte Global Millennial Survey 2019).

**Graf 21 - Zaměření na další profesní rozvoj v rámci hodnotícího pohovoru**



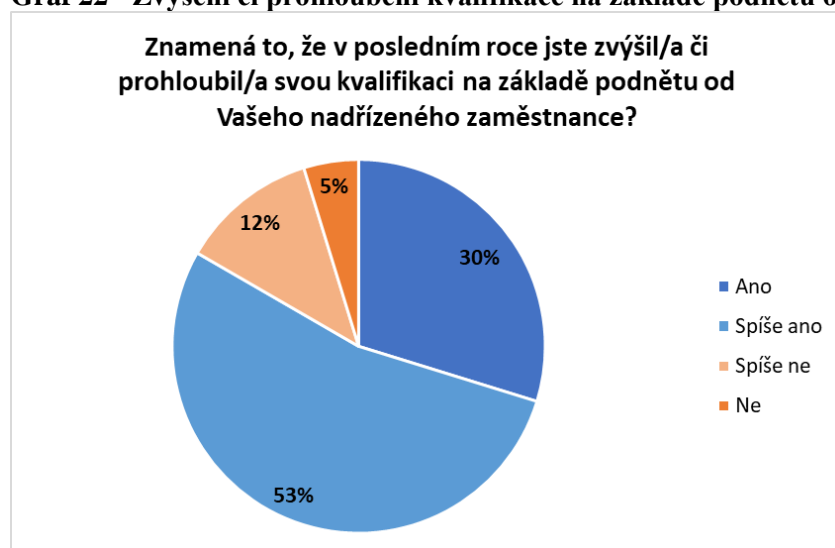
*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3.1, realizace hodnotícího pohovoru s podřízenými zaměstnanci je pro vedoucí zaměstnance povinná. Zaměstnanec v systému následně potvrzuje, že se zúčastnil hodnotícího pohovoru se svým nadřízeným. V následující otázce bylo zkoumáno, zda se vedoucí zaměstnanci v rámci těchto hodnotících pohovorů zaměřují na další profesní rozvoj svých podřízených zaměstnanců. Jak je vidět z výsledků, 61 % respondentů souhlasí s tím, že se s vedoucím zaměstnancem na další profesní rozvoj zaměřují, naopak téměř 40 % respondentů s tímto nesouhlasí. Tito respondenti jsou z 51 % generace Y, ze 43% generace X a zbylých 6 % generace Baby Boomers.

Při porovnání grafů č. 20 a č. 21 je patrné, že počtu respondentů, kteří uvedli, že je jejich nadřízený dostatečně inspiruje k profesnímu rozvoji, odpovídá počet respondentů, kteří souhlasí s tím, že se v rámci hodnotících pohovorů zaměřují s nadřízeným zaměstnancem na další profesní rozvoj.

Respondent, který v předchozí otázce č. 8 zvolil možnost „Souhlasím“ nebo „Spíše souhlasím“, byl přesměrován na následující otázku č. 9. Naopak respondent, který zvolil odpověď „Nesouhlasím“ nebo „Spíše nesouhlasím“, pokračoval na otázku č. 10.

**Graf 22 - Zvýšení či prohloubení kvalifikace na základě podnětu od nadřízeného**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Navazující otázka č. 9 si kladla za cíl ověřit, zda po tom, co zaměstnanec probírá se svým nadřízeným další profesní rozvoj v rámci hodnotících pohovorů, skutečně dojde k reálnému posunu v praxi, ve smyslu zvýšení/prohloubení kvalifikace zaměstnance. Z respondentů, kteří se v rámci pravidelného pracovního hodnocení zaměřují s nadřízeným na další profesní rozvoj, jich následně 83 % souhlasí s tím, že si na základě podnětu od nadřízeného skutečně zvýšili/prohloubili v posledním roce svoji kvalifikaci.



**Graf 23 - Vyhovující formy vzdělávání a osobního profesního rozvoje**



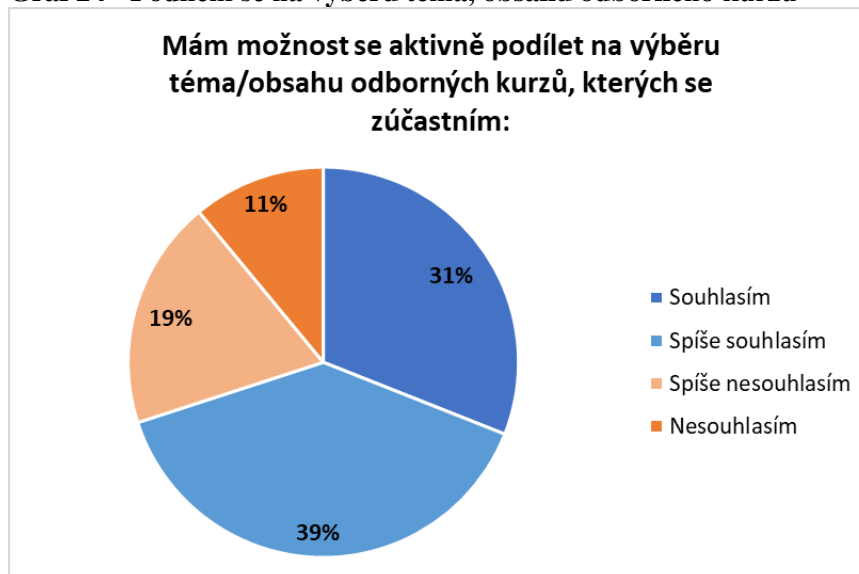
*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 10 představuje tzv. výčtovou otázku, tedy že respondent mohl zaškrtnout jednu nebo více odpovědí. Znázorněná procenta v grafu představují podíl z celkového počtu odpovědí. Tato otázka zjišťovala, jaké formy vzdělávání a osobního profesního rozvoje zaměstnancům vyhovují.

Respondenti nejčastěji uvedli možnost kurzu organizovaného lektorem. Následovala možnost vzdělávání/rozvoje formou tzv. learning by doing a e-learning. Naopak nejméně respondenti volili způsob rotace, stínování a koučink.

Respondentům generace Z, Y a X nejvíce vyhovuje kurz vedený lektorem, zatímco nejstarší generaci Baby Boomers překvapivě nejvíce vyhovuje forma e-learningu. Hned po kurzu vedeném lektorem upřednostňovali zástupci generace Y a X formu „learning by doing“. U nejmladší generace Z se mezi nejčastější odpovědí objevila konzultace s nadřízeným, u generace Y mentoring.

**Graf 24 - Podílení se na výběru téma, obsahu odborného kurzu**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle výsledků, 70 % respondentů se aktivně podílí na výběru téma/obsahu odborných kurzů, kterých se později účastní. Naopak 30 % respondentů uvádí, že nemá možnost aktivně se podílet na tomto výběru.

**Graf 25 - Odborný kurz nebo školení k doporučení**

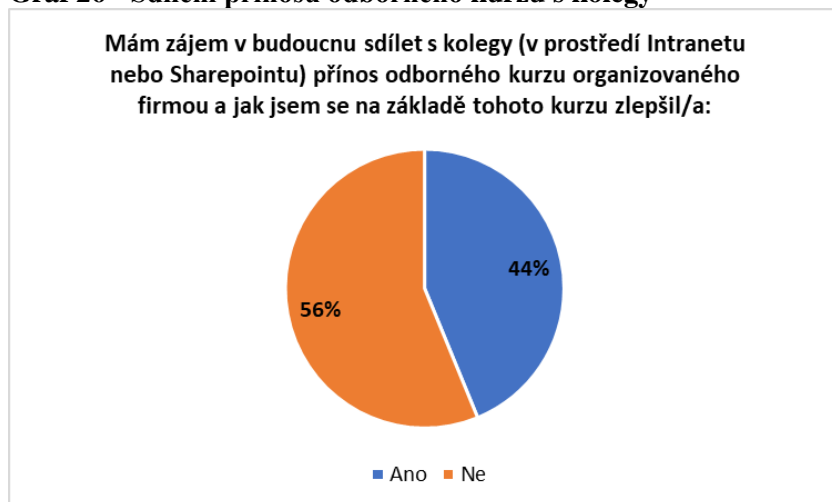


*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 12 zjišťovala, jestli by oslovení zaměstnanci doporučili kolegům nějaký odborný kurz, školení, kterého se v poslední době zúčastnili. Pouze 38 % respondentů by některý odborný kurz doporučilo, naopak 62 % respondentů by žádný kurz, kterého se v poslední době zúčastnili, nedoporučilo. V případě, že respondent zaškrtnul doporučení, byl přesměrován na následující otázku, zjišťující podrobnosti daného odborného kurzu.

Ačkoliv 70 % respondentů uvedlo, že má možnost podílet se na výběru obsahu/téma odborných kurzů, kterých se zúčastní, jen 45 % z nich by následně doporučilo kolegům odborný kurz/školení, kterého se v poslední době zúčastnili. 55 % z nich by žádný kurz nedoporučilo.

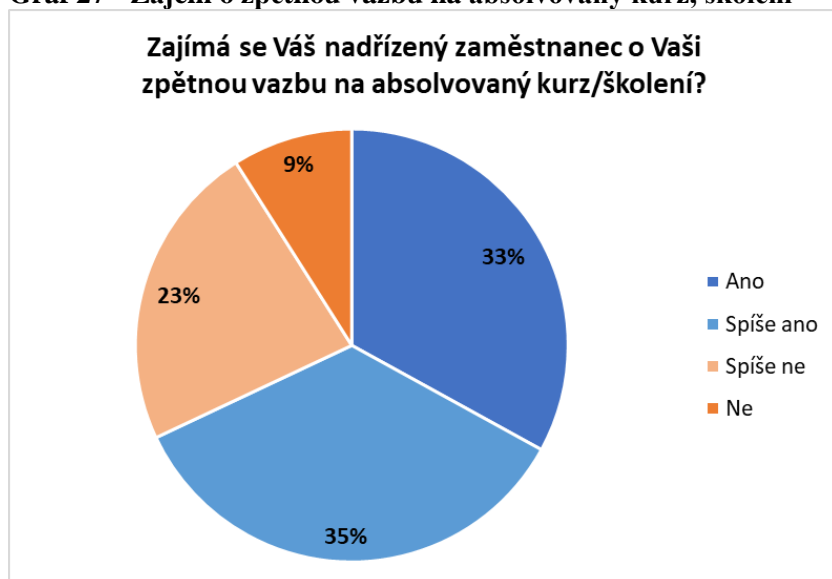
**Graf 26 - Sdílení přínosu odborného kurzu s kolegy**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu je patrné, že 44 % respondentů má zájem (je ochotno) v budoucnu sdílet s kolegy v prostředí intranetu nebo sharepointu přínos odborného kurzu organizovaného společností XY a jak se na základě tohoto kurzu zlepšili. Téměř 70 % z těch, kteří mají zájem zúčastnit se, jsou zástupci generace Y. Z nich jsou to pak nejčastěji ti zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 1-3 roky. Téměř nulový zájem zúčastnit se byl naopak ze strany nejmladší a také nejstarší generace.

**Graf 27 - Zájem o zpětnou vazbu na absolvovaný kurz, školení**

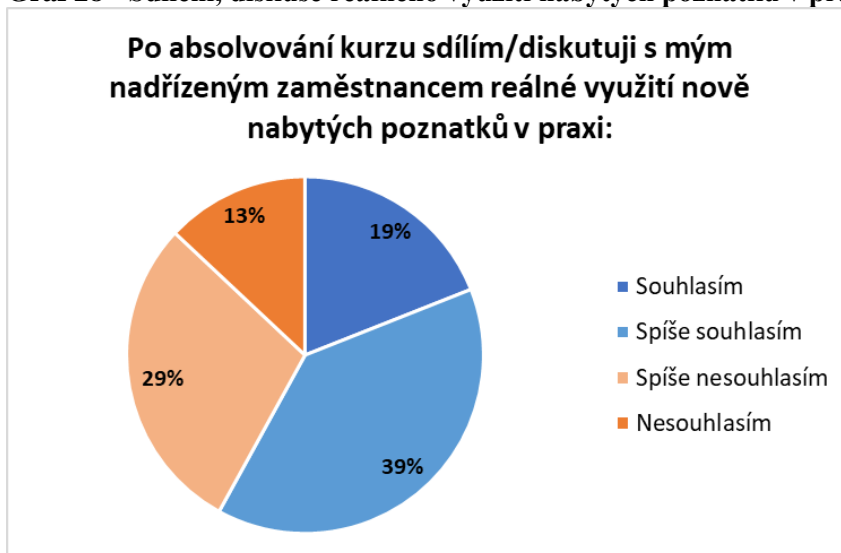


*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 15 zjišťovala, zda jsou zaměstnanci žádáni o poskytnutí zpětné vazby na absolvovaný kurz/školení ze strany jejich nadřízených zaměstnanců. 68 % respondentů uvádí, že po absolvování odborného kurzu/školení se jejich nadřízený zaměstnanec zajímá o jejich zpětnou vazbu, 32 % respondentů uvádí opak, tedy že jejich nadřízený zaměstnanec je o poskytnutí zpětné vazby nežádá. Těchto 32 % respondentů tvoří ze 60 % zástupci generace Y.

Z grafu č. 20 vyplývá, že 64 % respondentů inspiruje vedoucí zaměstnanec k osobnímu profesnímu rozvoji a nyní z grafu č. 27 je vidět, že u 68 % respondentů se jejich zaměstnanec zajímá o zpětnou vazbu na absolvovaný kurz/školení. Výsledky se tak shodují.

**Graf 28 - Sdílení, diskuse reálného využití nabytých poznatků v praxi**



*Zdroj: vlastní zpracování*

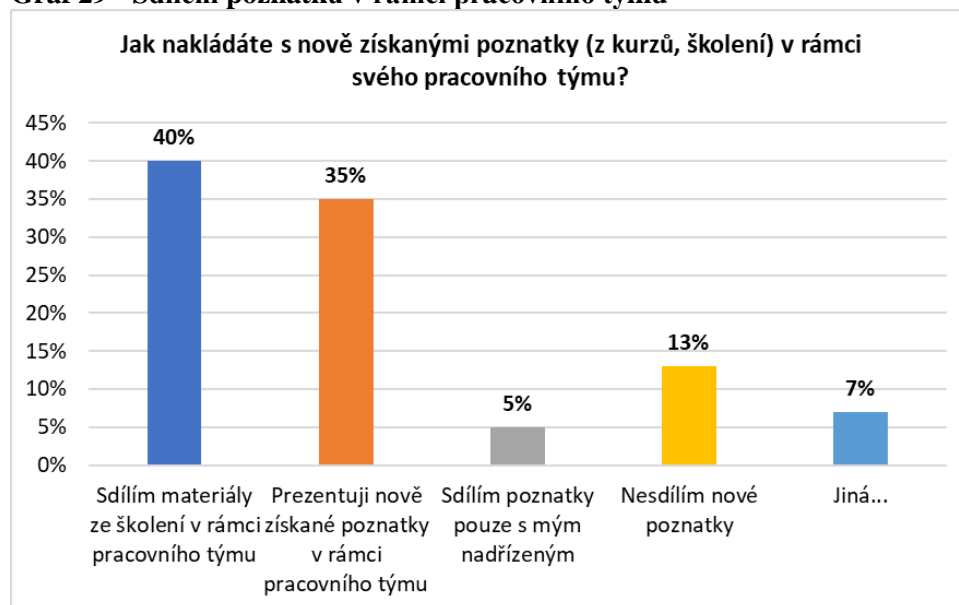
Vedle otázky, zda se nadřízení zaměstnanci zajímají o zpětnou vazbu svých podřízených na absolvovaný kurz (hrazený zaměstnavatelem), se dotazník dále zaměřoval na to, zda vedoucí zaměstnanci následně diskutují se svými podřízenými reálné využití nabytých poznatků v praxi. Dle výsledků průzkumu je patrné, že 58 % respondentů po absolvování kurzu sdílí/diskutuje se svým nadřízeným reálné využití nových poznatků v praxi. 42 % respondentů se vyslovilo k opaku, tedy že po absolvování odborného kurzu/školení neprobírají se svým nadřízeným zaměstnancem reálné využití nově nabytých poznatků v praxi.

Z předchozích respondentů, kteří souhlasili s tím, že se jejich nadřízený zaměstnanec zajímá o zpětnou vazbu na absolvovaný kurz/školení se jich následně téměř 80 % vyjádřilo k tomu, že s nadřízeným zaměstnancem diskutují po absolvování kurzu reálné využití nově

nabytých poznatků v praxi. Většina těchto respondentů také předtím souhlasila s tím, že je jejich nadřízený zaměstnanec inspiruje k dalšímu profesnímu rozvoji.

42 % respondentů, kteří po absolvování kurzu/školení nediskutují s nadřízeným zaměstnancem reálné využití nově nabytých poznatků v praxi, jsou zaměstnanci generace Y, X a Baby Boomers, pracující ve společnosti 5 a více let.

**Graf 29 - Sdílení poznatků v rámci pracovního týmu**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Poslední otázka dotazníku se zabývala tím, jaký způsob zaměstnanci využívají pro sdílení nově získaných poznatků z odborného kurzu/školení v rámci svého pracovního týmu, nebo naopak, zda nově sdílené poznatky nesdílí vůbec. Tato otázka představuje tzv. výčtovou otázku, respondent tedy mohl zaškrtnout jednu nebo více odpovědí. Znárodněná procenta v grafu představují podíl z celkového počtu odpovědí.

Nejčastější odpovědí respondentů (40 %) bylo, že sdílí materiály ze školení/kurzu v rámci svého pracovního týmu. Vedle sdílení materiálů ze školení také respondenti uvedli, že prezentují nově získané poznatky v rámci svých pracovních týmů (35 %). 13 % respondentů uvedlo, že nové poznatky nesdílí v rámci pracovního týmu vůbec, a dále 5 % respondentů je zvyklých sdílet nové poznatky pouze s jejich nadřízeným zaměstnancem.

90 % z respondentů, kteří nesdílí nové poznatky v rámci pracovního týmu ani se svým nadřízeným, jsou zaměstnanci, kteří v otázce č. 16 uvedli, že po absolvování odborného kurzu/školení nediskutují s nadřízeným zaměstnancem reálné využití nově nabytých poznatků v praxi.

### Obrázek 7 - Přehled odpovědí u možnosti "Jiná"

bohužel mi ještě nikdy nebylo nabídnuto žádné školení, krom těch každoročně povinných online compliance školení	Ráda bych sdílela, ale v našem týmu to není takto nastavené (bohužel)	Manažerské kurzy najsou úplně relevantní pro členy mého týmu.	Pracuji zde krátce, ještě jsem poznatky nestihl sdílet.
Sdílim poznatky s kolegy, když jsou třeba	Pokud je zájem sdílím znalosti i materiály.	Když se někdo zeptá, tak sdílím. Většinou nemají zájem	Přemýšlel jsem nad workshopem v rámci našeho týmu.
	Studijní materiály se nesmí sdílet	Využiji je sám v praxi.	
I share with the team if it's applicable for them. But I don't share management courses material with the team, but I share it with my supervisor.	I would share but have received very little to share	Share new knowledge as long as the team is into it	create knowledge base articles
	n/a		We don't.

Obrázek č. 7 ukazuje odpovědi, kteří respondenti uvedli při výběru možnosti „Jiná“ na poslední otázku dotazníku. Odpovědi se různí, někteří respondenti uvádí, že kolegové v pracovním týmu nemají zájem o nové poznatky ze školení, jiná respondentka zase uvádí, že by ráda sdílela poznatky/materiály v rámci pracovního týmu, ale bohužel to takto není nastaveno.

### 3.6 Vyhodnocení výzkumu

Cíle výzkumu (dotazníkového šetření) byly následující:

- Ověření platnosti hypotézy: Zaměstnanci společnosti XY se neorientují v současném systému vzdělávání a odborného rozvoje, který společnost poskytuje, nemají dostatečný přehled, a proto hodnotí nabídku jako nezajímavou.
- Získání zpětné vazby od zaměstnanců společnosti XY na současný systém vzdělávání a odborného rozvoje a dále na jejich spolupráci s vedoucími zaměstnanci, konkrétně zda se vedoucí zaměřují na odborný rozvoj svých zaměstnanců a zda své podřízené dostatečně inspirují v rámci odborného rozvoje.

Stanovená hypotéza byla na základě provedeného dotazníkového šetření ověřena a potvrzena. Dle výsledků dotazníkového šetření, 58 % respondentů má dostatečný přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje, **42 % respondentů nikoliv**. Tyto respondenty tvoří z velké části zaměstnanci, pracující ve společnosti 1-3 roky, zástupci generace Z, Y a X. Z výsledků výzkumu vyšlo najevo, že s délkou pobytu ve společnosti se výrazně nezlepšuje informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje. Celkem 52 % respondentů hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit ve společnosti jako dostatečnou, 26 % respondentů jako nedostatečnou a zbylých 22 % respondentů nabídku nemůže hodnotit, jelikož nemá dostatečný přehled. Celkově se potom jedná o **48 % respondentů, kteří hodnotí nabídku jako nedostatečnou (včetně těch, kteří nemají dostatečný přehled)**. Ověřilo se tedy, že zaměstnanci, kteří nemají dostatečný přehled o tom, co jim firma v oblasti vzdělávání a odborného rozvoje poskytuje, hodnotí tuto nabídku jako nedostatečnou. Celkově se jedná o zhruba 45 % respondentů.

95 % respondentů považuje možnost osobního profesního rozvoje ve firmě za klíčovou, a pokud tuto možnost nemají, nejsou ve firmě spokojeni. Zbylých 5 % respondentů, kteří tuto možnost nepovažují za klíčovou, jsou zástupci generace X, pracující ve společnosti 5 a více let.

Informace o možnostech vzdělávání ve společnosti XY si zaměstnanci nejčastěji hledají/zjišťují přes svého nadřízeného zaměstnance a také přes ostatní kolegy v rámci pracovního týmu. Z celkového počtu respondentů, kteří uvedli, že si informace zjišťují přes nadřízeného zaměstnance, jich 60 % má přehled o možnostech vzdělávání a rozvoje, 40 % nikoliv. Z celkového počtu respondentů, kteří volili možnost hledání/zjišťování

informací skrze ostatní kolegy v pracovním týmu, jich 50 % má přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje, 50 % nikoliv.

Většina respondentů (70 %) by uvítala možnost dozvídat se o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje skrze pracovní e-mail. Pouze 16 % respondentů by uvítalo informování skrze intranet. Je tedy patrné, že zaměstnanci se raději nechají informovat, než aby si sami aktivně hledali možnosti na firemním intranetu.

Iniciativa k účasti na nepovinných vzdělávacích aktivitách vzejde nejčastěji ze strany zaměstnance (52 %) a dále ze strany nadřízeného zaměstnance (21 %). Možnost, kdy se kolegové domluví v rámci pracovního týmu, jaký odborný kurz/školení by potřebovali ke zlepšení pracovního výkonu, volili respondenti v 15 % a jako poslední možnost uváděli respondenti iniciativu ze strany personálního oddělení. Je vidět, že zaměstnanci jsou aktivní a sami si hledají nepovinné odborné kurzy/školení, kterých by se chtěli zúčastnit.

Klíčové bylo i zjištění **zpětné vazby od zaměstnanců na spolupráci s jejich vedoucími zaměstnanci**, tedy zda se vedoucí zaměřují na odborný rozvoj svých zaměstnanců a zda své podřízené dostatečně inspirují v rámci odborného rozvoje. Celkem 64 % respondentů vyjádřilo souhlas s tím, že je jejich nadřízený zaměstnanec dostatečně inspiruje k profesnímu rozvoji, tedy dává jim podněty, zpětnou vazbu a kritiku. **36 % respondentů se vyjádřilo, že je jejich nadřízený zaměstnanec dostatečně neinspiruje k jejich profesnímu rozvoji.**

Tuto skupinu respondentů tvoří z téměř 60 % zaměstnanci generace Y. Těmto výsledkům odpovídají i výsledky otázky, která se zaměřovala na obsah hodnotících pohovorů v rámci nastaveného interního procesu. V rámci hodnotících pohovorů by se měl nadřízený zaměstnanec zaměřovat na další profesní rozvoj svých podřízených zaměstnanců. K tomu je určeno i povinné stanovení cílů na každý rok, se kterými musí souhlasit obě strany, tedy jak nadřízený, tak i podřízený zaměstnanec. K dosažení cílů by měl nadřízený svého podřízeného zaměstnance motivovat, poskytovat mu zpětnou vazbu, podněty a konstruktivní kritiku. Z výzkumu však vyplývá, že téměř **40 % respondentů neprobírá, v rámci hodnotících pohovorů se svým nadřízeným, svůj další profesní rozvoj.** Hodnota se příliš nezmění ani poté, co jsou ze skupiny respondentů, kteří nesouhlasí, odebráni nováčci (do 1 roku ve firmě). U těch totiž existuje možnost, že se hodnotící pohovor ještě nekonal, případně se konal zatím jen jednou a tím pádem je jejich odpověď zkrácená. Stále se jedná o 38 % respondentů, kteří nesouhlasí. Z celkového počtu respondentů, kteří souhlasili s tím, že se v rámci hodnotících pohovorů s nadřízeným společně zaměřují na další profesní rozvoj, jich následně 83 % souhlasilo s tím, že si v posledním roce zvýšilo/prohloubilo kvalifikaci na základě podnětu od nadřízeného zaměstnance.



**Necelých 70 % respondentů uvedlo, že se jejich nadřízený zaměstnanec zajímá o zpětnou vazbu na jimi absolvovaný odborný kurz/školení. 79 % z této skupiny respondentů také uvádí, že s nadřízeným zaměstnancem následně diskutují i reálné využití nově nabytých poznatků v praxi. Oproti tomu 30 % respondentů uvádí, že se jejich nadřízený zaměstnanec nezajímá o jejich zpětnou vazbu na absolvovaný kurz/školení a téměř 100 % z této skupiny respondentů následně s manažerem neřeší ani reálné využití nově získaných poznatků v praxi.** De facto tak vůbec nedochází k vyhodnocování ze strany vedoucího zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec nezjišťuje, zda odborný kurz/školení, na který společnost vynaložila finanční prostředky, byl pro podřízeného zaměstnance přínosem.

Co se týká sdílení nových poznatků v rámci pracovního týmu, tak nejčastěji zaměstnanci sdílí materiály z odborného školení se svými kolegy (40 %), dále pak prezentují nově získané poznatky v rámci pracovního týmu (35 %). 13 % respondentů nesdílí nové poznatky z odborného školení vůbec, tedy ani s ostatními kolegy, ani s nadřízeným zaměstnancem. 5 % respondentů sdílí nově získané poznatky pouze s nadřízeným zaměstnancem. 90 % z respondentů, kteří poznatky ani materiály nesdílí, předtím uvedlo, že po absolvování odborného kurzu/školení nediskutují s nadřízeným zaměstnancem reálné využití nově nabytých poznatků v praxi.

Při volbě toho, jaká forma vzdělávání/osobního profesního rozvoje vyhovuje zaměstnancům nejvíce, respondenti nejčastěji volili kurzy/školení vedené lektorem, následovala forma tzv. „learning by doing“ a e-learning. Naopak nejméně respondentům vyhovují formy jako je rotace na pracovišti, stínování (shadowing) anebo koučink.

70 % respondentů souhlasí s tím, že se mohou aktivně podílet na výběru téma/obsahu odborných kurzů/školení, kterých se zúčastní. Ačkoliv má 70 % respondentů možnost aktivně se podílet na výběru téma/obsahu kurzů, pouze 45 % z nich by následně doporučilo kolegům odborný kurz/školení, který v poslední době absolvovali. Dle výsledků výzkumu, 44 % respondentů má zájem (je ochotno) v budoucnu sdílet s kolegy, v prostředí intranetu nebo sharepointu, přínos odborného kurzu/školení, organizovaného společností XY a jak se na základě tohoto kurzu/školení zlepšili.

### 3.7 Navrhovaná doporučení

V kapitole 3.6 bylo provedeno shrnutí výstupů z obou výzkumů, tedy jak ze situační analýzy, tak z provedeného dotazníkového šetření. Na základě zhodnocení výsledků jsou níže doporučeny návrhy na zlepšení systému vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3.1, veškeré interní procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou centrálně řízeny a implementovány mateřskou společností. Navrhovaná doporučení tedy nemění samotnou podstatu implementovaných systémů, ani nenavrhují zavedení systému nového. Cílem je navrhnout taková doporučení, která budou pro společnost XY přínosem a zároveň existuje šance/prostor pro jejich uskutečnění.

#### **Zlepšit sdílení informací – zajistit, aby měli zaměstnanci dostatečný přehled o možnostech vzdělávání a odborného profesního rozvoje**

Na základě provedeného dotazníkového šetření – zhruba 45 % respondentů nemá dostatečný přehled o možnostech vzdělávání a odborného profesního rozvoje, a proto hodnotí nabídku jako nedostatečnou. Jedno z doporučení je tedy zlepšit sdílení informací. To bude úkol pro personální oddělení, které možnosti vzdělávání a odborného rozvoje zastřešuje, ale také pro vedoucí zaměstnance. Možností, jak zajistit a zlepšit sdílení informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti je několik:

- 1) Onboarding školení + Welcome Guide – onboarding školení se realizuje pro nováčky 2x měsíčně (první a patnáctý den v měsíci). Momentálně není obsahem školení téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jelikož ve výzkumu vyšlo, že téměř 40 % respondentů, pracujících ve společnosti do 1 roku, nemá dostatečný přehled o těchto možnostech, nabízí se představovat firemní nabídku již v rámci onboarding trainingů. Během onboarding trainingu se nováčkům promítá „Welcome Guide“, kde najdou veškeré důležité informace nejen pro první pracovní dny ve společnosti. Welcome guide je uložený na firemním intranetu pod složkou „Personální oddělení“, zaměstnanci se tak kdykoliv mohou do souboru znovu podívat. Je tedy doporučeno zahrnout informace o možnostech vzdělávání a rozvoje i do tohoto uvítacího manuálu. Důležité je také zmínit novým zaměstnancům kontaktní osobu, na kterou se mohou obrátit v případě, že nemají dostatečný přehled.

- 2) Intranet – (Personální oddělení) – přehled vzdělávacích a rozvojových aktivit může být na intranetu nejen pod souborem „Welcome Guide“, ale také jako samostatný soubor, který bude dobře viditelný na stránkách personálního oddělení.
- 3) E-mail informující o novinkách/připomenutí možností v rámci vzdělávání a odborného rozvoje – celkem 70 % respondentů se přiklonilo k možnosti být informován prostřednictvím pracovního e-mailu. E-mailu se dá využít v situaci, kdy se zavádějí novinky v oblasti vzdělávání a rozvoje, které poskytuje společnost XY, nebo pro připomenutí vzdělávacích aktivit. V těchto situacích je ovšem nutné předem si vyjasnit, kdo ze zaměstnanců by měl e-mail obdržet. Vzhledem k tomu, že ne všechny vzdělávací/rozvojové aktivity jsou relevantní pro všechny zaměstnance, vylučuje se tak poslat hromadný e-mail na všechny. Zaměstnanec personálního oddělení tak může nejprve oslovit manažery s dotazem, zda je daná aktivita relevantní pro členy jejich týmu. Na základě jejich zpětné vazby pak určí výběrový soubor zaměstnanců, kteří budou e-mailem osloveni.
- 4) Vedoucí zaměstnanci – 31 % respondentů si zjišťuje informace o možnostech vzdělávání přes svého vedoucího zaměstnance. Ten by měl mít alespoň základní přehled o tom, co firma nabízí. Přehled toho, co firma poskytuje a jaké jsou v této oblasti možnosti, by mohl zahrnovat i tzv. „Guide for Managers“. Jedná se o manuál, který aktuálně zpracovává personální oddělení, a který bude sloužit jako pomůcka pro nové, ale i stávající vedoucí zaměstnance. Bude poskytovat informace o tom, co potřebuje vedoucí zaměstnanec vědět vzhledem ke své každodenní personální práci. Podporu mu v tomto standardně poskytuje jeho přidělený Business Partner.
- 5) Provedení rozhovorů s výběrovým vzorkem zaměstnanců – z výzkumu vyšlo najevo, že s dobou strávenou ve společnosti se výrazně nelepší informovanost zaměstnanců. Aby mohlo personální oddělení ověřit, co je konkrétním důvodem této skutečnosti, je doporučeno provést rozhovory s výběrovým vzorkem zaměstnanců. Výběrový vzorek by měl být složen z respondentů lišících se délkou strávenou ve společnosti, tedy se zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují do 1 roku, 1-3 roky, 3-5 let a 5 a více let.

## **Zajistit, aby se vedoucí zaměstnanci zaměřovali na další profesní rozvoj svých podřízených zaměstnanců**

- 1) Co by mělo být obsahem pravidelného hodnotícího pohovoru? Natočení názorného videa. Z výzkumu vyplývá, že 40 % respondentů neprobírá se svým nadřízeným zaměstnancem, v rámci hodnotících pohovorů, svůj další profesní rozvoj. Právě další profesní rozvoj zaměstnanců by měl být klíčové téma, na které se vedoucí zaměstnanec během hodnotícího pohovoru zaměří. Jednou z možností, jak zajistit, aby obě strany měly povědomí o tom, co má být obsahem hodnotícího pohovoru, je natočení názorného videa. Video by vysvětlovalo, co je cílem hodnotících pohovorů, proč se pohovory provádí – smysl pohovorů, na jaká témata se během pohovoru zaměřit apod. Zároveň by bylo názorně předvedeno, jak hodnotící pohovor nemá vypadat, tipy pro zaměstnance, jak se na pohovor připravit, na koho se mohou v případě dotazů obrátit apod. Vystupující aktéři ve videu by měli být stávající zaměstnanci, kteří by souhlasili s účastí ve videu a jeho následným publikováním v prostředí firemního intranetu. V první řadě může personální oddělení zkusit oslovit zaměstnance, kteří ve výzkumu vyslovili zájem sdílet v budoucnu s ostatními kolegy přínosy školení/kurzů v prostředí firemního intranetu/sharepointu. Natočení videa by bylo v kompetenci zaměstnankyně personálního oddělení, která zastřešuje oblast employer branding. Ta má již s organizací a provedením podobných projektů zkušenosti. Odkaz na video by byl následně zařazen i do uvítacího manuálu pro nováčky („Welcome Guide“), stejně tak jako do manuálu pro nové i stávající vedoucí zaměstnance. Business Partneři mohou vedoucím zaměstnancům pravidelně připomínat smysl a obsah hodnotících pohovorů na osobních schůzkách, případně rozeslat e-mail na všechny vedoucí zaměstnance, v termínu před uskutečněním hodnotících pohovorů, kde jim toto připomenou. Video by se sdílelo také prostřednictvím firemního intranetu – na stránkách personálního oddělení.
- 2) Vedoucí zaměstnanci pravidelně inspirují své podřízené k osobnímu rozvoji – dávají jim zpětnou vazbu, kritiku, podněty k osobnímu rozvoji. Jedná se o klíčovou kompetenci manažera, ovšem jak vyplývá z průzkumu, ne každý manažer své podřízené inspiruje/motivuje k osobnímu rozvoji. Jednou z možností je zaměřit se více na toto téma v rámci povinných školení pro nové manažery (Ready to Start, Development Centre, Development Programme). Personální oddělení může toto doporučení opět zahrnout do manuálu pro manažery. Další možností je připomenutí

této skutečnosti skrze Business Partnery, kteří mají s vedoucími zaměstnanci pravidelné osobní schůzky.

- 3) Vedoucí zaměstnanci dokážou inspirovat k osobnímu rozvoji své podřízené zaměstnance, bez ohledu na generační rozdíl.

Vzhledem k existujícím generačním rozdílům v rámci jednotlivých týmů – vedoucí zaměstnanec by měl být schopen inspirovat k osobnímu profesnímu rozvoji všechny generace svých podřízených zaměstnanců. Jednou z možností, jak tuto skutečnost ověřit, je provedení rozhovorů či dotazníkového šetření s výběrovým vzorkem zaměstnanců a také s vedoucími zaměstnanci. Zároveň je třeba zahrnout toto téma do školení pro nové manažery a také do manuálu pro nové a stávající manažery.

### **Zavedení vyhodnocování všech lokálních nepovinných vzdělávacích aktivit, které společnost hradí svým zaměstnancům**

30 % respondentů ve výzkumu uvedlo, že se jejich nadřízený zaměstnanec nezajímá o jejich zpětnou vazbu na absolvovaný kurz. Zároveň 62 % respondentů by nedoporučilo kolegům odborný kurz/školení, kterého se v poslední době zúčastnili. Znamená to, že společnost zbytečně investuje své finanční prostředky do „špatných školení“? Tuto skutečnost nelze ověřit bez jakéhokoliv zpětného vyhodnocování a získání zpětné vazby od účastníků školení. Ve společnosti XY není v současné době nastavený proces pravidelného vyhodnocování vzdělávacích aktivit, ani ze strany personálního oddělení, ani ze strany vedoucích zaměstnanců. Řešení může představovat vytvoření krátkého online dotazníku, který by byl zaslán zaměstnanci na pracovní e-mail po absolvování odborného kurzu/školení. Zaměstnanec personálního oddělení má přehled o tom, jaký zaměstnanec a v jakém termínu absolvuje daný kurz či školení. Po absolvování tedy může konkrétního zaměstnance oslovit s předem nadefinovaným e-mailem a dotazníkem. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než 5 min času. Získaná zpětná vazba poslouží zaměstnanci personálního oddělení pro budoucí plánování vzdělávacích aktivit. Sníží se riziko toho, že společnost vynaloží finanční prostředky na neefektivní, neosvědčené školení. Vedoucímu zaměstnanci zase vyhodnocení poskytne informace o tom, jestli byl kurz/školení pro zaměstnance přínosný a pomůže tak splnit jeho pracovní cíle. Další možností v této oblasti je oslovení agentury, která odborný kurz/školení pořádá a požádat o zaslání hodnotícího dotazníku vyplněného zaměstnancem společnosti XY. Lektoři na konci odborných kurzů/školení běžně předávají účastníkům krátký dotazník k vyplnění, prostřednictvím kterého se jim ptají na celkové hodnocení kurzu, formy,

obsahu, lektora apod. Zaměstnanec personálního oddělení by tak rovnou obdržel zpětnou vazbu od účastníčoho se zaměstnance a zároveň by tyto informace mohl sdílet s vedoucím, který zaměstnance na daný kurz/školení vyslal.

Pro vedoucího oddělení je klíčové, mimo projevení zájmu o zpětnou vazbu ze strany podřízeného, zaměřit se následně také na to, jak podřízený využije nově získané poznatky/vědomosti v praxi, pro zlepšení pracovního výkonu. Příkladem může být podřízený zaměstnanec, kterému byla schválena a zaplacená účast na školení time managementu, s cílem zvýšit jeho pracovní výkonnost na stávající pozici. Vedoucí zaměstnanec by si měl nejprve ověřit, co daný kurz/školení podřízenému zaměstnanci skutečně přinesl a dále jak se díky němu plánuje zlepšit v praxi. Ideální je naplánovat si se zaměstnancem např. časový harmonogram s jednotlivými kroky vedoucími ke zlepšení. Následně je nutné pravidelně ověřovat, že zaměstnanec plán dodržuje, případně mu poskytnout podporu a motivovat ho. To vše se dá sledovat v rámci pravidelných schůzek, případně v rámci hodnotících pohovorů. Personální oddělení může opět toto doporučení zahrnout do manuálu pro manažery, stejně tak jako připomínat tuto skutečnost skrze Business Partnery, kteří mají s vedoucími jednotlivých oddělení pravidelné osobní schůzky.

### **Využití „Learning by Doing“ a sdílení nově získaných poznatků v rámci pracovního týmu**

Jedna z nejvíce preferovaných forem vzdělávání je pro respondenty forma tzv. „learning by doing“. Této formy se dá využít i v běžné praxi, například když vedoucí zaměstnanec deleguje na svého podřízeného pracovní úkol, s cílem seznámit zaměstnance s novou problematikou, oblastí, profesně ho rozvíjet. Zaměstnanec tak má možnost naučit se něco nového a získat cenné zkušenosti. Je však důležité, aby si vedoucí naplánoval s podřízeným zaměstnancem pravidelné schůzky, kde budou probírat postup řešení pracovního úkolu, na základě zpětné vazby bude vedoucí podřízeného zaměstnance motivovat, dávat mu podněty ke zlepšení apod.

Co se týká sdílení nově získaných poznatků (z odborného kurzu/školení) v rámci pracovního týmu – ne ve všech odděleních tato praxe funguje. Část respondentů uvedla, že nové znalosti sdílí pouze s nadřízeným zaměstnancem, nebo naopak nesdílí nové znalosti vůbec. Jedno z doporučení se proto týká sdílení nově nabytých vědomostí/poznatků, získaných na kurzech/školení, v rámci pracovního týmu. Kolegové mohou mezi sebou sdílet studijní materiály. Využít se dá brainstormingu v rámci pracovního týmu a zamyslet se např. nad tím, jak nově získané informace mohou pomoci ke zvýšení výkonnosti pracovního týmu

jako celku. Využit se dá také pravidelných pracovních porad, které mají jednotlivá oddělení. Zaměstnanec, který se zúčastnil odborného kurzu/školení, může nové poznatky prezentovat v rámci týmových porad a sdílet je tak jak s nadřízeným, tak i s ostatními kolegy.

Obě tato doporučení se dají šířit mezi vedoucí zaměstnance skrze Business Partnery, se kterými se pravidelně setkávají na osobních schůzkách. Zároveň může personální oddělení zahrnout tato doporučení do manuálu pro manažery. Postupně pak bude záležet na jednotlivých manažerech, zda se budou snažit aplikovat tyto způsoby v rámci svých pracovních týmů, a nastaví tak jak pravidelné sdílení informací/nových poznatků v rámci týmu, tak i formu vzdělávání „learning by doing“.

### **Zvýšení atraktivity zaměstnavatele mezi stávajícími zaměstnanci skrze firemní intranet, motivace zaměstnanců**

44 % respondentů je dle výzkumu ochotno sdílet na firemním intranetu přínos odborného kurzu, organizovaného společností XY, a jak se na základě tohoto kurzu zlepšili. Doporučení, jak tohoto využít, je vytvoření sekce tzv. příběhů zaměstnanců, popřípadě příběhů oddělení na firemním intranetu. Příběhy by se týkaly konkrétních zaměstnanců – byla by zde jejich fotka, jméno, krátké představení a následně samotný příběh toho, kdy zaměstnanec ve společnosti XY začal pracovat, v jakém oddělení, na jaké pracovní pozici a jak ho od té doby společnost profesně rozvíjí. Sdílet se mohou příběhy zaměstnanců, kteří se díky absolvování vzdělávacího kurzu, organizovaného společností XY, zlepšili. Tzn. konkrétní příběhy zaměstnanců a jak je společnost podpořila v rámci jejich osobního profesního rozvoje. Příběhy mohou mít i jednotlivá oddělení a sdílet s ostatními zaměstnanci, co jim jako oddělení pomohlo v rámci rozvoje, jaké mají nastavené pravidelné aktivity, co se u nich v pracovním týmu osvědčilo apod. Díky těmto příspěvkům může personální oddělení zvýšit povědomí o možnostech vzdělávání a profesního rozvoje v rámci společnosti, ale také zvýšit samotnou atraktivitu zaměstnavatele v očích stávajících zaměstnanců. Příspěvky mohou motivovat další zaměstnance, zároveň se zaměstnancům, kteří budou sdílet svůj příběh, dostane veřejné pochvaly od zaměstnavatele, budou vybráni jako ti, co inspirují, což může vést ke zvýšení jejich loajality a motivace.

## 4 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit oblast vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Provedeným výzkumem se potvrdila platnost hypotézy, tedy že zaměstnanci společnosti XY se neorientují v současném systému vzdělávání a odborného rozvoje, který společnost poskytuje, nemají dostatečný přehled, a proto hodnotí nabídku jako nezajímavou. Celkově se jednalo o zhruba 45 % respondentů.

Klíčové bylo zjištění zpětné vazby od zaměstnanců na spolupráci s jejich vedoucími zaměstnanci, tedy zda se vedoucí zaměstnanci zaměřují na odborný rozvoj svých podřízených zaměstnanců a zda své podřízené dostatečně inspirují v rámci odborného rozvoje. Celkem 36 % respondentů se vyjádřilo, že je jejich nadřízený zaměstnanec dostatečně neinspiruje k jejich profesnímu rozvoji. Z výzkumu také vyplynulo, že téměř 40 % respondentů neprobírá v rámci hodnotících pohovorů se svým nadřízeným svůj další profesní rozvoj. 30 % respondentů uvádí, že se jejich nadřízený zaměstnanec nezajímá o jejich zpětnou vazbu na absolvovaný kurz/školení a téměř 100 % z této skupiny respondentů následně s manažerem neřeší ani reálné využití nově získaných poznatků v praxi.

Na základě zhodnocení výsledků byly doporučeny návrhy na zlepšení systému vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY, které byly podrobněji popsány v kapitole 3.7. Navrhovaná doporučení byla následující:

- zlepšit sdílení informací – zajistit, aby měli zaměstnanci dostatečný přehled o možnostech vzdělávání a odborného profesního rozvoje,
- zajistit, aby se vedoucí zaměstnanci zaměřovali na další profesní rozvoj svých podřízených zaměstnanců,
- zavedení vyhodnocování všech lokálních nepovinných vzdělávacích aktivit, které společnost hradí svým zaměstnancům,
- využití „Learning by Doing“ a sdílení nově získaných poznatků v rámci pracovního týmu,
- zvýšení atraktivity zaměstnavatele mezi stávajícími zaměstnanci skrze firemní intranet a motivace zaměstnanců.

Provedený výzkum přinesl další podněty ke sledování, které budou předány personálnímu oddělení společnosti. Např. velkou část zaměstnanců, kteří uvedli, že nemají přehled o možnostech vzdělávání a rozvoje, tvoří zaměstnanci generace Z a Y pracující ve společnosti



1-3 roky. Přitom jeden z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci generace Z a Y mění do 2 let zaměstnavatele, je právě nedostatek možností vzdělávání a osobního profesního růstu ve společnosti. Podnětem pro personální oddělení je zaměřit se na tuto kritickou skupinu zaměstnanců a provést výzkum s tímto výběrovým souborem.

Dalším podnětem pro provedení výzkumu je ověření, proč se jen někteří nadřízení zaměstnanci zaměřují na další profesní rozvoj svých podřízených zaměstnanců během hodnotících pohovorů. Důvodů může být několik – nevědí, že se na to mají zaměřit/nevědí si rady/mají obavu apod. S tím souvisí i otázka generačních rozdílů v pracovním týmu a to, zda nadřízený zaměstnanec dokáže rozvíjet všechny své podřízené zaměstnance, bez ohledu na generační rozdíly.

Vedle podnětů pro další sledování budou společnosti XY předány a prezentovány výsledky výzkumu spolu s návrhy doporučení. Konkrétně se jedná o personální oddělení (včetně managementu oddělení) a výkonného ředitele pobočky (CEO) v České republice.

## 5 Seznam použitých zdrojů

### 5.1 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BELCOURT, Monica a Phillip C WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOLÁŘ, Zdeněk a Alena VALIŠOVÁ. *Analýza vyučování*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2857-5.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 144 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

SUASSEE, N., SEWRY, D.: *A Theroretical Framework for Knowledge Management Implementation*. Proceedings of SAICSIT 2002, 2002.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-01-0.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

## 5.2 Ostatní zdroje

First Steps into the Labour Market: International survey of students and graduates. *Deloitte.com* [online]. [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/ce-first-steps-into-the-labour-market-2018.pdf>

Generace Y a Z jsou loajálnější, než se tvrdí! Ukázal to průzkum Graftonu. *KarieraWeb.cz* [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66637270-generace-y-a-z-jsou-loajalnejsi-nez-se-tvrdi-ukazal-to-pruzkum-graftonu>

Online Education: 7 Key Trends In 2018. In: *ELearning Industry* [online]. 2018 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/2018-online-education-key-trends-7>

Prohlubování kvalifikace zaměstnance. *Epravo.cz* [online]. [cit. 2019-10-06]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/prohlubovani-kvalifikace-zamestnance-100550.html>

Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO: Řidič referent. *BOZP.cz: Bezpečnost práce* [online]. [cit. 2019-10-04]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/ridic-referent/>

The Deloitte Global Millennial Survey 2019. *Deloitte.com* [online]. [cit. 2019-09-19]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

2019 Deloitte Global Human Capital Trends. *Deloitte.com* [online]. [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/globalni-trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-pro-rok-2019.html>

The future of work is changing. Will your workforce be ready? *Ernst&Young* [online]. [cit. 2019-11-02]. Dostupné z: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready/\\$FILE/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready/$FILE/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready.pdf)

Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. *Praceamzda.cz* [online]. [cit. 2019-11-03]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>

What is a Good Survey Response Rate? *QuestionPro.com* [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/good-survey-response-rate/>

Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákoník práce. *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2019-10-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast5>

Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákoník práce, část desátá - péče o zaměstnance. *Zákonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast10>

2018 Workplace Learning Report [online]. [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>

## 6 Seznam příloh

Příloha 1 – Otázky pro rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení .....	I
Příloha 2 – Dotazník česká verze .....	I
Příloha 3 – Dotazník anglická verze .....	V
Příloha 4 - Talent mřížka a doporučení dalšího postupu .....	VIII

## 7 Přílohy

### Příloha 1 – Otázky pro rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení

1. Jak ve společnosti probíhá identifikace potřeb vzdělávání?
2. Jak ve společnosti probíhá plánování a realizace vzdělávacích aktivit?
3. Jak je ve společnosti nastaveno vyhodnocování vzdělávacích aktivit?  
Kdo vyhodnocování provádí?
4. Jak a kdo stanovuje rozpočet na vzdělávání a rozvoj jednotlivých zaměstnanců?  
Jaká je průměrná částka na jednoho zaměstnance?
5. Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity společnost nabízí svým zaměstnancům?
6. Jaké vzdělávací/rozvojové aktivity jsou povinné?

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Příloha 2 – Dotazník česká verze

**1. Možnost osobního profesního rozvoje ve firmě považuji za klíčovou, a pokud tuto možnost nemám, nejsem spokojen/a:**

*Vyberte jednu odpověď*

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

**2. Mám dostatečný přehled o možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje, které společnost XY poskytuje:**

*Vyberte jednu odpověď*

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

**3. Nabídku vzdělávacích aktivit hodnotím ve firmě jako dostatečnou:**

*Vyberte jednu odpověď*

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

Nemohu hodnotit, jelikož nemám dostatečný přehled

**4. Informace o možnostech vzdělávání ve firmě si hledám/zjišťuji:**

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

na intranetu

přes mého nadřízeného zaměstnance

přes ostatní kolegy v týmu

na internetu

Jiná...

**5. O možnostech vzdělávání a osobního profesního rozvoje ve společnosti XY bych se rád/a dozvídal/a skrz:**

*Vyberte jednu odpověď*

E-mail

Intranet

Sharepoint

Jiná...

**6. Iniciativa k mé účasti na nepovinných vzdělávacích aktivitách vzejde nejčastěji:**

*Vyberte jednu odpověď*

z mé strany

ze strany mého nadřízeného

ze strany ostatních členů týmu – domluvíme se, jaký kurz bychom potřebovali ke zlepšení pracovního výkonu

ze strany personálního oddělení

**7. Můj nadřízený zaměstnanec mě dostatečně inspiruje (dává mi podněty, zpětnou vazbu, kritiku) k mému profesnímu rozvoji:**

*Vyberte jednu odpověď*

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

**8. V rámci mého pravidelného pracovního hodnocení se s mým nadřízeným zaměstnancem zaměřujeme na můj další profesní rozvoj:**

*Vyberte jednu odpověď*

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

**9. Znamená to, že v posledním roce jste zvýšil/a či prohloubil/a svou kvalifikaci na základě podnětu od Vašeho nadřízeného zaměstnance?**

*Vyberte jednu odpověď*

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**10. Jaké formy vzdělávání/osobního profesního rozvoje Vám vyhovují?**

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Kurz vedený lektorem (přednáška, workshop, seminář)

E-learning

Samostudium

Stínování (Shadowing)

Rotace

"Learning by doing"

Konzultace s nadřízeným zaměstnancem

Mentoring

Koučink

**11. Mám možnost se aktivně podílet na výběru téma/obsahu odborných kurzů, kterých se zúčastním:**

*Vyberte jednu odpověď*

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

**12. Absolvoval/a jste v poslední době odborný kurz/školení, který byste kolegům mohl/a doporučit?**

*Vyberte jednu odpověď*

Ano

Ne

**13. Specifikujte prosím, o jaký kurz se jednalo (př. jméno organizátora, název kurzu, jméno lektora, kouče apod.):**

**14. Mám zájem v budoucnu sdílet s kolegy (v prostředí Intranetu nebo Sharepointu) přínos odborného kurzu organizovaného společností XY a jak jsem se na základě tohoto kurzu zlepšil/a:**

*Vyberte jednu odpověď*

Ano

Ne

**15. Zajímá se Váš nadřízený zaměstnanec o Vaši zpětnou vazbu na absolvovaný kurz/školení?**

*Vyberte jednu odpověď*

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**16. Po absolvování kurzu sdílím/diskutuji s mým nadřízeným zaměstnancem reálné využití nově nabytých poznatků v praxi:**

*Vyberte jednu odpověď*

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

**17. Jak nakládáte s nově získanými poznatky (z kurzů, školení) v rámci svého pracovního týmu?**

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

Sdílím materiály ze školení v rámci pracovního týmu

Prezentuji nově získané poznatky v rámci pracovního týmu

Sdílím poznatky pouze s mým nadřízeným

Nesdílím nové poznatky

Jiná...

**18. Jaký je Váš věk?**

*Vyberte jednu odpověď*

18-23 let

24-38 let

39-58 let

59 let a více

**19. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?**

*Vyberte jednu odpověď*

do 1 roku

1-3 roky

3-5 let

5 a více let

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Příloha 3 – Dotazník anglická verze**

**1. I consider the possibility of personal professional development in the company as crucial (to be the key) and if I do not have this possibility I am not satisfied:**

*Select one answer*

I agree

I rather agree

I rather disagree

I disagree

**2. I have a sufficient overview of the possibilities of education and personal professional development provided by *company XY*:**

*Select one answer*

I agree

I rather agree

I rather disagree

I disagree

**3. I evaluate the offer of educational activities in the company as sufficient:**

*Select one answer*

I agree

I rather agree

I rather disagree

I cannot evaluate because I do not have a sufficient overview

**4. I seek / find information about educational opportunities in the company:**

*Select one or more answers*

On intranet

Through my supervisor

Through other teammates

On the internet

Other...

**5. I would like to learn about educational and personal professional development opportunities in *company XY* through:**

*Select one answer*

E-mail

Intranet

Sharepoint

Other...

**6. The initiative to participate in non-compulsory education activities comes out most often from:**

*Select one answer*

My side

My supervisors side

Other team members side - we agree on what course we need to improve our performance

HR departments side

**7. My supervisor inspires me sufficiently (e.g. gives me suggestions, feedback, criticism) to my professional development:**

*Select one answer*

I agree

I rather agree

I rather disagree

I disagree

**8. As part of my regular evaluation interview with my supervisor, we focus on my further professional development:**

*Select one answer*

I agree

I rather agree

I rather disagree

I disagree

**9. Does it mean, that you have upgraded or deepened your qualifications in the last year, based on an incentive from your supervisor?**

*Select one answer*

Yes

Rather yes

Rather no

No

**10. What forms of educational / personal professional development do you prefer?**

*Select one or more answers*

Instructor-led course (lecture, workshop, seminar)

E-learning

Self-education

Shadowing

Rotation

"Learning by doing"

Consultation with my supervisor

Mentoring

Coaching

**11. I have the opportunity to actively participate in the selection of the topic / content of the professional course, which I will attend:**

*Select one answer*

I agree

I rather agree

I rather disagree

I disagree

**12. Have you recently attended a professional course/training, which you would recommend to your colleagues?**

*Select one answer*

Yes

No

**13. Please specify the course/training (e.g. organizer name, course name, lecturer, coach name, etc.):**

**14. I would be interested in sharing with my colleagues (on Intranet or Sharepoint), what the professional course organized by company XY has brought me and how I have improved my work-related skills:**

*Select one answer*

Yes

No

**15. Is your supervisor interested in your feedback on the professional course/training you attended?**

*Select one answer*

Yes

Rather yes

Rather no

No

**16. After completing the course, I share/discuss with my supervisor the real use of newly acquired knowledge in practice:**

*Select one answer*

I agree

I rather agree

I rather disagree

I disagree

**17. How do you deal with newly acquired knowledge (from course, training) within your work team?**

*Select one or more answers*

I share training materials within the team

I present newly acquired knowledge within the team

I share newly acquired knowledge with my supervisor only

I don't share newly acquired knowledge at all

Other...

**18. What is your age?**

*Select one answer*

18-23 years

24-38 years

39-58 years

59 years and more

**19. How long have you been working within company XY?**

*Select one answer*

Within 1 year

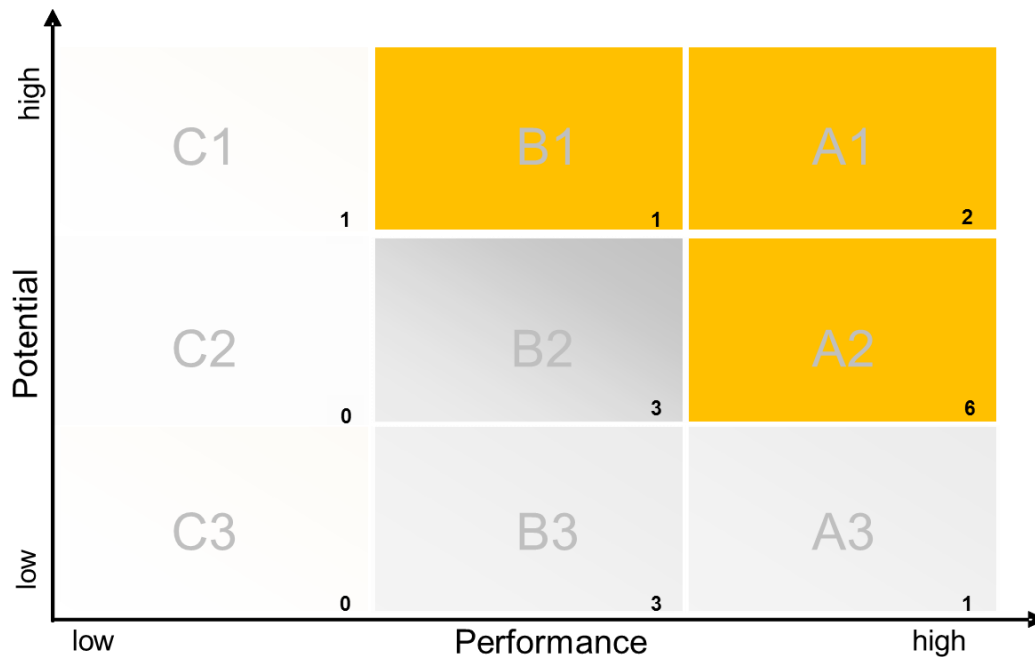
1-3 years

3-5 years

5 or more years

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Příloha 4 - Talent mřížka a doporučení dalšího postupu



<p><b>Enigma</b> Performance not proven but loads of potential</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Remove obstacles to performance, provide support</li> <li>→ Change roles if things don't improve</li> </ul>	<p><b>Growth Employee</b> Meets all targets, ambitious for new assignments, rising star</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Coach/develop to raise performance from B to A</li> </ul>	<p><b>Future Leader</b> Top talent, strong candidate for promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Include in strategic initiatives</li> <li>→ Provide special development</li> <li>→ Pioneer projects/high profile opportunities</li> </ul>
<p><b>Dilemma</b> Fails to meet some expectations, shows some ambition, may be poor fit for role</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Crucial conversation</li> <li>→ Keep an eye on performance</li> <li>→ Provide a peer mentor</li> </ul>	<p><b>Core Employee</b> Meets all targets, some potential for growth</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Provide training and development opportunities</li> </ul>	<p><b>High Impact Performer</b> Exceeds targets, acts as role model, needs greater challenge</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Provide development</li> <li>→ Give "stretch" assignments</li> <li>→ Consider lateral move</li> </ul>
<p><b>Underperformer</b> At risk of exit, no career ambition, not meeting expectations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Be explicit in ways they must improve</li> <li>→ Manage performance</li> </ul>	<p><b>Effective Employee</b> Typical "average Joe", little career ambition, meets basic requirements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Should remain in job/role</li> <li>→ Keep knowledge and skills up to date</li> </ul>	<p><b>Trusted Professional</b> Over-performer but not ambitious, loves his/her job</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Future holds same type of roles and team</li> <li>→ Keep expertise at leading edge</li> <li>→ Can be a coach for others</li> </ul>

Zdroj: [interní materiál], 2019