

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management procesu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Martina Bradová / KLZ 38

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph. D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 1. 5. 2022, Dolní Břežany

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je identifikovat nedostatky současného systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve společnosti XLCZ Nábytek s.r.o.

Dílčím cílem práce je navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti provozující značku Möbelix.

2. Výzkumné metody

Ke zpracování teoreticko-metodologické části došlo formou literární rešerše. V jejím průběhu byly analyzovány sekundární zdroje se záměrem vypracovat průřez aktuálních informací a znalostí o tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento přehled poté posloužil jako východisko pro analytickou část. Z české i zahraniční odborné literatury, odborných časopisů a recenzovaných článků vyzískané informace byly rozšířeny informacemi ze zdrojů internetových. Základem pro vypracování analytické části bylo dotazníkové šetření ve společnosti XLCZ Nábytek s.r.o., jejíž pobočky jsou provozované pod značkou Möbelix. Formulář dotazníku byl předán v papírové formě a celkově obsahoval 28 otázek. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 102 zaměstnanců prodejen napříč Českou republikou, přičemž před jeho samotným začátkem bylo provedeno pilotní šetření. Vyplněn byl 100 zaměstnanci, a tudíž jeho návratnost čítala 98 %. Analytická část vyhodnotila výsledky anonymního dotazníkového šetření, které byly dány do souvislosti s rozhovorem s vedoucím oddělení personálního rozvoje společnosti. V závěru analytické části byly na základě výsledků dat vypracovány jednotlivé návrhy a doporučení pro zaměstnavatele Möbelix.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo identifikováno, že ačkoliv zaměstnanci oceňují snahu společnosti Möbelix je vzdělávat a rozvíjet, vykazuje pro ně současný systém vzdělávání a rozvoje určité nedostatky. Týkají se zejména identifikace potřeb zaměstnanců, kdy 22 z nich není spokojeno s obsahem školení. 13 zaměstnanců má potřebu vzdělávat se více, a to zejména v oblasti plánování kuchyní a školení zaměřených na míru jednotlivým pozicím. Dále jsou žádána produktová školení v oblasti trendů v nábytku a nábytkovém designu, ale také doplňků a textilu. Zajímavostí je, že 15 zaměstnanců poukazuje na potřebu kurzu péče o duševní zdraví a poskytnutí knih na téma seberozvoje k samostudiu. Zaměstnanci absolvují 1-5 dobrovolných školení ročně přesto, že nabídka vzdělávacích aktivit je široká. Ve společnosti Möbelix jsou využívány tradiční metody vzdělávání a rozvoje, přičemž převahu mají metody mimo pracoviště než na něm. Společnost reflektuje nové vzdělávací trendy a přizpůsobuje se jim. Momentálně připravuje sérii on-line a kombinovaných školení na různá témata. U aktivit rozvoje osobnosti, o které je ve společnosti největší zájem, ovšem nadále preferuje prezenční formu.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků práce byla vypracována následující doporučení, jež vychází z negativních odpovědí respondentů a preferencí respondentů v dotazníkovém šetření. Doporučení č. 1 cílí na identifikaci potřeb zaměstnanců a její zařazení do pravidelných pohovorů manažerů s podřízenými. Doporučení č. 2 se zabývá tématem komunikace školicího plánu a jejího zefektivnění. Doporučení č. 3 reaguje na preferenci vedoucích pracovníků a týká se externího koučinku. Doporučení č. 4 předkládá návrh na realizaci pravidelného setkávání vedoucích prodejen s regionálními vedoucími. Doporučení č. 5 a 6. se týkají optimalizace systému školení „Plánování kuchyní“ a organizace teambuildingové aktivity pro toto oddělení. Dalším krokem je návrh na školení pro lektory v doporučení č. 7. Doporučení č. 8 má za cíl zlepšení znalostí o výrobcích a týká se rozšíření nabídky produktových školení. V rámci náročné pandemické situace posledních let a preference zaměstnanců prodeje bylo vytvořeno doporučení č. 9 a navrženo zařazení školení psychohygieny a péče o duševní zdraví. Poslední doporučení č. 10 je zřízení interní knihovny seberozvoje, která by podpořila možnost samostudia zaměstnanců, jež se chtějí vzdělávat a rozvíjet nad rámec pracovní doby.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, management lidských zdrojů, obchodní společnost

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this work is to identify the shortcomings of the current system of education and development of human resources in the company XLCZ Nábytek s.r.o.

The partial goal of this work is to propose recommendations that will lead to the improvement of the system of education and development of employees of the company operating the Möbelix brand.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part was elaborated by the form of a literature search. During the course, secondary sources were analyzed with the intention of developing an overview of current information and knowledge on the topic of employee education and development. This overview then served as a starting point for the analytical part. The information obtained from Czech and foreign professional literature was further supported by information from internet sources. The basis for the elaboration of the analytical part was a questionnaire survey in the company XLCZ Nábytek s.r.o., whose branches are operated under the Möbelix brand. The questionnaire form was submitted in a paper form and contained 28 questions in total. 102 store employees across the Czech Republic took part in the questionnaire survey, and a pilot survey was conducted before it began. It was filled by 100 employees, and therefore its return rate reached 98%. The analytical part evaluated the results of an anonymous questionnaire survey, which were put into context with an interview with the head of the company's personnel development department. At the end of the analytical part, individual proposals and recommendations for the employer Möbelix were developed based on the results of the data.

3. Result of research:

Based on the evaluation of the questionnaire survey, it was identified that although employees appreciate the company Möbelix's efforts to educate and develop them, the current system of education and development holds certain shortcomings for them. They mainly concern the identification of staff needs, where 22 of them are not satisfied with the content of the training. 13 employees feel a stronger need for their development, especially in the field of kitchen planning and in training tailored to their individual positions. Furthermore, product training is required in the field of trends in furniture and furniture design, but also accessories and textiles. Interestingly, 15 employees point to the need for a mental health care course and to provide books on self-development for their self-study. Employees complete 1-5 voluntary trainings per year, despite the wide range of training activities. The company Möbelix uses traditional training and development methods, with off-site methods predominating. The company reflects on new educational trends and adapts to them. A series of online and combined training on various topics is currently being prepared. However, the company still prefers the presence mode for personality development activities, which are of the greatest interest.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the result of the work, the following recommendations were developed, which are based on the negative answers of the respondents and the preferences of the respondents in the questionnaire survey. Recommendation No. 1 aims to identify the needs of employees and their inclusion in regular interviews between managers and subordinates. Recommendation No. 2 deals with the topic of communication of the training plan and its optimization. Recommendation No. 3 responds to managers' preferences and addresses external coaching. Recommendation No. 4 presents a proposal for the implementation of regular meetings of store managers with regional managers. Recommendations Nos. 5 and 6 concern the optimization of the "Kitchen Planning" training system and the organization of team building activities for this department. The next step is the proposal for training of trainers in recommendation No. 7. Recommendation No. 8 aims to improve product knowledge and concerns the expansion of the range of product training. As effect of the challenging pandemic situation of recent years and the preferences of sales staff, recommendation No. 9 was created and the inclusion of training in psychohygiene and mental health care was proposed. The latest recommendation No. 10 is the establishment of an internal library for self-development, which would support the possibility of self-study of employees who want to learn and develop beyond their working hours.

KEYWORDS

Employee Training and Development, Human Resource Management

JEL CLASSIFICATION

M53 Training M54 Labor Management

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martina Bradová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KLZ 38
Název BP:	Management procesu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 2.2 Cyklus vzdělávání v organizaci 2.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 2.4 Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců 2.5 Metodika 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Současný systém vzdělávání a rozvoje 3.3 Interpretace výsledků dotazníkových šetření 3.4 Návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• HOFFMANN, E. <i>Personalentwicklung und -controlling: Strategien für den Mittelstand</i>. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018. 267 s. ISBN:978-3-658-15551-3.• JEŽKOVÁ PETRŮ, G. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců-kategorizace organizací podle používaných vzdělávacích metod. <i>Ekonomické listy</i>, vol. 1, 2019. s. 3-13. ISSN 1804-4166.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C.H. Beck, 2021. 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.• VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. <i>Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje</i>. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. 178 s. ISBN 978-80-907809-1-0.
	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2021• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2022• Zpracování výsledků do 31. 3. 2022• Finální verze do 1. 5. 2022
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 12. 2021

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2021.12.08 09:54:15 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	2
2.1.1 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců	3
2.1.2 Rozvoj zaměstnanců.....	4
2.2 Cyklus vzdělávání v organizaci	5
2.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	10
2.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job)	11
2.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job)	13
2.4 Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců.....	14
2.5 Metodika	17
3 Analytická část práce	19
3.1 Představení společnosti.....	19
3.2 Současný systém vzdělávání a rozvoje.....	20
3.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	21
3.4 Návrhy a doporučení.....	31
4 Závěr	38

Literatura

Přílohy

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSÚ	Český statistický úřad
HR	Human Resources
KPI	Key performance indicators
ROI	Return on Investment
Covid – 19	Coronavirus disease
3 D	třírozměrná grafika
L&D	Learning&Development
QR	Quick Response

Seznam obrázků

Obrázek 1 Analýza potřeb vzdělávání.....	I
Obrázek 2 Schéma Kirkpatrickova modelu.....	I
Obrázek 3 Prezentace sortimentu dle nového konceptu.....	II
Obrázek 4 Organigram prodejny Möbelix	III
Obrázek 5 Formulář školicí plán	XXVIII

Seznam grafů

Graf 1 Nespokojenost s počtem školení za rok	26
Graf 2 Preferované aktivity ve vzdělávání a rozvoji	27
Graf 3 Hodnocení procesu vzdělávání a rozvoje.....	29
Graf 4 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců	XVI
Graf 5 Vypracování plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	XVII
Graf 6 Znalost délky období plánu vzdělávání a rozvoje.....	XVIII
Graf 7 Způsob realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	XIX
Graf 8 Hodnocení časového rozpětí vzdělávacích aktivit	XX
Graf 9 Důvod nespokojenosti s časovým rozpětím	XXI
Graf 10 Hodnocení počtu dostatečnosti školení pro výkon pozice	XXII
Graf 11 Zohlednění potřeb pracovní pozice ve vzdělávací aktivitě	XXIII
Graf 12 Forma vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	XXIV
Graf 13 Hodnocení vzdělávacího a rozvojového procesu.....	XXV
Graf 14 Pozitivní hodnocení v procesu vzdělávání a rozvoje	XXVI

Seznam tabulek

Tabulka 1 Klíčové kompetence	15
Tabulka 2 Doba platnosti vzdělávacího plánu	22
Tabulka 3 Nespokojenost s časovým rozpětím vzdělávacích aktivit	23
Tabulka 4 Pozitivní hodnocení současného stavu procesu vzdělávání	28
Tabulka 5 Cenové srovnání koučů – business koučink.....	33
Tabulka 6 Plán setkání regionálních vedoucích	33
Tabulka 7 Cenové srovnání akreditovaného školení pro lektory	35
Tabulka 8 Cenové porovnání knihovna.....	37
Tabulka 9 Metody vzdělávání	II
Tabulka 10 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců	XVI
Tabulka 11 Vypracování plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	XVI
Tabulka 12 Znalost délky období plánu vzdělávání a rozvoje	XVII
Tabulka 13 Způsob realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	XVIII
Tabulka 14 Uvolňování nadřízeným ke vzdělávacím a rozvojovým aktivitám	XIX
Tabulka 15 Hodnocení časového rozpětí vzdělávacích aktivit	XX
Tabulka 16 Důvod nespokojenosti s časovým rozpětím	XX
Tabulka 17 Hodnocení počtu dostatečnosti školení pro výkon pozice	XXI
Tabulka 18 Důvod nespokojenosti s počtem školení	XXII
Tabulka 19 Zohlednění potřeb pracovní pozice ve vzdělávací aktivitě	XXII
Tabulka 20 Forma vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	XXIII
Tabulka 21 Hodnocení vzdělávacího a rozvojového procesu	XXIV
Tabulka 22 Pozitivní hodnocení v procesu vzdělávání a rozvoje	XXV
Tabulka 23 Negativní hodnocení v procesu vzdělávání a rozvoje	XXVI
Tabulka 24 Věkové skupiny vs. pohlaví	XXVI
Tabulka 25 Přehled doporučení z výsledků práce	XXIX

1 Úvod

Oblast vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v poslední době výrazně nabyla na významu. Zaměstnavatel může zprostředkováním rozvoje sociálních a měkkých dovedností jako je naslouchání ostatním, schopnost komunikace, řešení konfliktů a problémů či pracovat týmově také vhodnou formou přispět k nalezení rovnováhy v osobním a pracovním životě. Snahou zaměstnavatelů je zlepšovat pracovní pohodu svých lidí, která se prolíná i do soukromí a naopak. V reakci na náročnou pandemickou situaci, jež způsobuje tlak na zaměstnance i společnosti, jsou nově zařazovány kurzy a cvičení duševní pohody a tzv. well beingu. Každý je individuální osobností a vnímá nejen vzniklou situaci, ale vše kolem sebe, odlišně. Znalost těchto odlišností u konkrétních zaměstnanců je předpokladem efektivního nastavení procesu vzdělávání a rozvoje. Neméně důležité je, aby byl tento proces v souladu s celkovou firemní strategií a měl podporu vedení společnosti.

Předmětem zájmu této práce je společnost XLCZ Nábytek s.r.o. Hlavním důvodem pro volbu této společnosti je fakt, že studentka s výše uvedenou právnickou osobou spolupracuje v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Důležitou roli sehrála částečná znalost společnosti, příležitost získat potřebné informace a data spolu se souhlasem provést výzkum formou dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru.

Hlavním cílem práce je identifikovat nedostatky současného systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve společnosti XLCZ Nábytek s.r.o. Dílčím cílem práce je navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti.

Bakalářská práce je rozčleněna do čtyř celků. Jedná se o úvod, teoreticko-metodologickou část následovanou částí analytickou. Práci zakončuje shrnutí v podobě závěru. Výchozími zdroji pro zpracování teoreticko-metodologické části je odborná literatura a ověřené internetové stránky, které dávají vhled do oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Kapitola popisuje základní charakteristiku této oblasti. V neposlední řadě je čtenář seznámen s jednotlivými fázemi cyklu vzdělávání v organizaci, nejčastěji používanými metodami a následně také s novými trendy, se kterými je možné se aktuálně setkat. Závěrečná kapitola této části je věnována popisu metodiky práce, jež osvětluje postup a také to, jaké prostředky byly studentkou k vypracování využity.

V navazující analytické části je úvodem představena společnost XLCZ Nábytek s.r.o. Současný stav vzdělávání a rozvoje této společnosti poté popisuje následná podkapitola. Zásadní kapitola analytické části je věnována vyhodnocení zaměstnaneckých odpovědí z dotazníků v papírové formě a interpretaci těchto výsledků dotazníkového šetření. Vyhodnocení doplňují informace čerpané z rozhovoru s vedoucím oddělení personálního rozvoje a marketingu značky Möbelix. Vzorek respondentů dotazníkového šetření je 102 zaměstnanců, již jsou rozmístěny v jednotlivých odděleních prodejen Möbelix ve městech Praha, Plzeň, České Budějovice, Brno, Jihlava a Olomouc, tedy po celé České republice. Dotazník v papírové podobě byl rozdělán všem 102 zaměstnancům přítomným na ploše prodejen při jejich návštěvě, vyplněn byl 100 zaměstnanci z nich a návratnost tedy činila 98 %.

V závěrečné podkapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení, která vycházejí z výsledků šetření a mohly by vést ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců prodejen Möbelix. Tyto návrhy jsou doplněny finanční nabídkou od poskytovatelů navrhovaných aktivit včetně časového plánu. Závěr, který je poslední částí, obsahuje shrnutí výsledků práce.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoretické části práce je popsáno pojetí tématu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci včetně právního rámce této tematiky. Následující kapitola se soustředí na cyklus systematického vzdělávání v podniku, jež vychází ze strategie a organizačních předpokladů vzdělávání. Další kapitola popisuje metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které jsou v prostředí České republiky nejčastěji využívány. Závěrečná kapitola teoretické části se věnuje nejaktuálnějším trendům ve vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů, které byly podpořeny aktuálně probíhající pandemií koronaviru (Covid – 19).

2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Odborné vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v poslední době výrazně nabyly na významu, což je způsobeno především vývojem silícího konkurenčního prostředí (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 179). Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 74) dodávají, že úspěšným organizacím je v současnosti dobře známo, že chtějí-li se řadit k nejlepším v oboru a vítězit nad konkurencí, je pro ně nutností disponovat výkonnými, vzdělanými, motivovanými, loajálními a současně spokojenými zaměstnanci. Autorky dále uvádějí, že příprava takových zaměstnanců spočívá většinou na organizaci samotné. Cílem je prostřednictvím účinných vzdělávacích a rozvojových programů zaměstnance dovést k aktivnímu myšlení a poté jejich mysl měnit v souladu se strategií organizace (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020, s. 74). Armstrong a Taylor (2015, s. 335) souhlasí a vzdělávání spolu s rozvojem definují jako proces, jenž zabezpečuje pro organizaci potřebné, kvalifikované, vzdělané a angažované pracovníky. Koubek (2015, s. 252) se s výše uvedeným ztotožňuje a zmiňuje, že se vzdělávání a formování pracovních schopností v dnešní společnosti stává procesem na celý život.

Dle Koubka (2015, s. 252) je v dnešní dynamické době podmínkou úspěšného podnikání flexibilita a otevřenost vůči změnám. Je důležité si uvědomit, že tvůrcem flexibilní organizace není ona sama, ale jsou jím její klíčoví zaměstnanci, kteří disponují otevřeností ke změnám, ale také je podporují a především akceptují. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 177) zdůrazňují, že růst významu vzdělávání v posledních letech je úzce spjat se změnami globálního makroekonomického prostředí a také koresponduje s tím, jak se mění vnější prostředí organizací. Šikýř (2016, s. 138) k tomu dodává, že v průběhu procesu vzdělávání jsou zaměstnanci připravováni na změny požadavků a podmínek nejen jednotlivých pracovních pozic, ale i celé společnosti.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 178) zmiňují dva důsledky způsobené procesem globalizace včetně globalizace práce. Prvním z nich je možnost vytvářet společnostmi vyšší zisky, snižovat obchodní bariéry (např. cla atd.). Tím však dochází k velkému rozvoji mezinárodního obchodu a celkovému snížení cen. Koubek (2015, s. 252) také řadí globalizaci a z ní vyvěřající důležitost umění se pohybovat a komunikovat v mezinárodním prostředí mezi hlavní důvody toho, proč je pro organizace důležité věnovat se vzdělávání a rozvoji lidí.

Koubek (2015, s. 252) mezi další důvody uvádí například výraznější orientaci na kvalitu výrobků a zákaznických služeb, měnící se povahu i organizaci práce spolu se způsoby řízení. Autor k tomu dále píše, že je nutné v rámci konkurenceschopnosti snižovat náklady za lepšího využití technických zařízení. Podtrhuje též orientaci lidí na kvalitu pracovního života, jež se projevuje právě v potřebě vzdělávat se. Výčet důvodů autor uzavírá konstatováním, že péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců buduje dobrou pověst zaměstnavatele (Koubek, 2015, s. 253). Šlapák a Štefko (2015, s. 21) s tím souhlasí a řadí vzdělávání a rozvoj do dlouhodobých úkolů personální strategie organizace.

2.1.1 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců

Měrtlová (2014, s. 114), Koubek (2015, s. 254-256) a Šikýř (2016, s. 138) rozlišují tři oblasti formování pracovních schopností člověka: všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj. Do oblasti všeobecného školství se řadí základní školství, které je financováno státem (Měrtlová, 2014, s. 114). Koubek (2015, s. 255) dodává, že jsou během něj formulovány základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které nám umožňují jednotlivci žít ve společnosti. Tato oblast je dle stejného autora orientována na osobnost a sociální rozvoj člověka a neuplatňuje se ještě role organizací (Koubek, 2015, s. 255).

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 182) říkají, že naopak odborné vzdělávání je přímo spjato s konkrétním pracovním místem, přičemž za cíl si klade přizpůsobení stávajících znalostí zaměstnance novým výzvám a požadavkům pracovní pozice. Šikýř (2016, s. 138) a Koubek (2015, s. 255) se s autory shodují a zdůrazňují v této oblasti, že během odborného vzdělávání dochází k formování a změnám kvalifikace člověka. Ve světě se pro ni vžil v širším slova smyslu výraz „training“. Oblast odborného vzdělávání zahrnuje:

- **zaškolení** (adaptace, orientace)

Cílem zaškolovacích či adaptačních programů urychlení a zefektivnění orientace nového pracovníka v pracovním prostředí (Koubek, 2015, s. 256). Šikýř (2016, s. 138) doplňuje, že se zde může jednat i o člověka, který přejde v rámci organizace na jiné pracovní místo. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 182) však takovou osobu řadí do oblasti přeškolení a rekvalifikace viz níže. Shodní autoři uvádějí pro oblast zaškolení příklad ze zákona povinného školení o BOZP či školení na informativní systém společnosti. Díky zaškolení dochází u zaměstnance k rychlému osvojení odborných znalostí a dovedností, a to mu umožňuje podávat maximální pracovní výkon zaměstnavateli (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 182).

- **doškolení** (prohlubování kvalifikace)

Dle Šikýře (2016, s. 139), Koubka (2015, s. 256) a Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 182) člověk při doškolení reaguje na měnící se požadavky (pokrok technologie a techniky, požadavky trhu, nové objevy, metody řízení, legislativní novinky atd.) současné pozice a průběžně u něj dochází k osvojení nových znalostí, dovedností a schopností.

Koubek (2015, s. 256) považuje doškolení za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 182) souhlasí dodávají, že cílem je, aby se dařilo zaměstnanci si udržet vysoký standard znalostí ve svém oboru, což mu umožní konat správná rozhodnutí.

- **přeškolení** (rekvalifikace)

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 182) sem zařazují vzdělávací programy, jejichž zaměření cílí na získávání neznámých dovedností a znalostí a je spojeno s jiným pracovním místem. Nazývají jej pak „účinným nástrojem pro zvyšování flexibility zaměstnanců a jejich adaptability na měnící se potřeby podniku.“ Koubek (2015, s. 256) uvádí případ tzv. profesní rehabilitace, která směřuje u osoby, které současný zdravotní stav neumožňuje vykonávat stávající pozici, k opětovnému pracovnímu zařazení. Konání rekvalifikačních kurzů je částečně organizováno státními institucemi trhu práce a částečně jej iniciují sami zaměstnanci, jež se chtějí přeorientovat na povolání v budoucnu perspektivnější (Koubek, 2015, s. 257).

Dílčí oblasti odborného vzdělávání cílí na všechny zaměstnance, kdy nehraje roli pracovní zařazení nebo například úroveň dosaženého vzdělání (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 180-183). Zákony pro lidi (2022) uvádí, že se jedná o vzdělávání určené zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Autoři (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 180-183) dále říkají, že naopak naproti tomu rozvojové programy pro všechny pracovníky určeny nejsou s tím, že předmětem zájmu těchto aktivit jsou obvykle klíčoví zaměstnanci organizace.

2.1.2 Rozvoj zaměstnanců

Jak uvádí Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 195), orientace vzdělávacího a rozvojového systému v organizaci je zaměřována na různorodé zaměstnanecké skupiny. Vzhledem k významné možnosti ovlivnit obchodní výsledky společnosti mají mimořádné postavení manažeři (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 195). Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 377) jim umožňují rozvojové programy naučit se právě takové dovednosti, jež povedou k dosažení úspěšných cílů.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 183) definují rozvoj „jako proces, jehož cílem je zlepšit a rozšířit stávající dovednosti a kompetence zaměstnanců. Je orientován na získání znalostí a dovedností, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce v podniku, na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, často překračujících hranice jednoho oboru.“ Jak stejný zdroj dále uvádí, většinou se jedná o zaměření na měkké dovednosti, tzv. soft skills jako schopnost vést lidské zdroje, komunikační dovednosti nebo například odolnost vůči stresu. Armstrong a Taylor (2015, s. 386) cíl rozvoje vidí ve zlepšování výkonu v jejich současných manažerských rolích včetně přípravy na přijetí odpovědných úkolů v budoucnosti a také shodně v rozvoji schopnosti vedení lidí. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 183) souhlasí a potvrzují, že rozvoj je oproti odbornému vzdělávání významněji orientován na budoucí pracovní kariéru zaměstnance a vede k formování lidského i profesního potenciálu nežli ke kvalifikaci.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 195) poukazují na to, že celistvý přístup k manažerskému rozvoji by měl obsahovat vhodnou kombinaci metod a postupů a také propojení rozvoje a procesu učení na osobní i firemní úrovni. V rámci rozvojových programů je využíváno rozmanité palety neformálních i formálních přístupů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 382). Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 197) dodávají, že účinnost jednotlivých metod a technik je závislá na správné aplikaci v rámci konkrétního rozvojového programu s tím, že vhodné kombinování různých metod zajistí pestrou škálu vzdělávacích příležitostí a efektů (např. kombinace externího koučinku, 360° zpětná vazba a práce na obtížném úkolu). Další pozitivní efekty rozvojových programů zmiňují Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 183) a to zvýšení pracovní produktivity a silnější konkurenceschopnosti, vyšší pracovní spokojenost a angažovanost zaměstnanců a v neposlední řadě posílení stability zaměstnanců a z toho vyplývající nižší fluktuace ve společnosti.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 382), smyslem manažerského rozvoje je odkrýt možnosti využití lidských zdrojů zevnitř organizace a disponovat lépe vybavenými manažery na všech potřebných úrovních. Taktéž Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 183) uvádějí dlouhodobý přípravný proces nástupnictví pro klíčové manažerské pozice či práce s talenty v organizaci jako příklady rozvoje zaměstnanců.

Dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, s. 197) je v manažerském rozvoji důležitá snaha o individualizaci tak, aby si manažeři sami volili pro sebe účelné a přínosné rozvojové aktivity. Autoři dále zdůrazňují význam znalosti osobních předpokladů a stylu vedení, silných i slabých stránek a sebereflexe. Z toho lze usoudit, že doplněné metody mají manažerům zprostředkovat možnost sebepoznání a uvědomění si svého já i působení v sociálním organizačním prostředí (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 197).

Armstrong a Taylor (2015, s. 375) v této souvislosti zmiňují tzv. plány osobního rozvoje, které vymezují plánované aktivity a opatření, jež zaměstnanec podnikne v rámci svého vzdělávání a rozvoje. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 191-192) upřesňují, že plán osobního rozvoje se může zaměřit na libovolnou oblast a obsah je třeba v návaznosti na průběh vzdělávání oživován a aktualizován. Stejný zdroj považuje za ideální, když je učební plán rozdělen do cyklů, na jehož konci všichni zúčastnění vyhodnotí pokrok a úroveň získaných zkušeností, identifikují úspěchy i prohry a zpřesňují cíle.

2.2 Cyklus vzdělávání v organizaci

Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců v organizaci je řádně propracované a organizované systematické vzdělávání (Koubek, 2015, s. 259). Dále stejný autor stejně jako Šikýř (2016, s. 138), Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 187), Měrtlová (2014, s. 116), Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 193) i Dvořáková a kol. (2012, s. 283) nalézají shodu v tom, že systematické vzdělávání v podniku, jehož výchozím bodem je strategie a organizační předpoklady vzdělávání, je neustále se opakující cyklus. Hoffmann (2018, s. 83) zdůrazňuje, že proces rozvoje lidských zdrojů musí být orientován na strategii podniku a jeho cíle, případně z těchto cílů odvozen. Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 285) je jeho přidanou hodnotou k potřebám organizace stabilizovaný a kvalifikovaný zaměstnanec, jenž má motivaci ke sdílení informací a znalostí a k dalšímu osobnostnímu i odbornému rozvoji.

Šikýř (2016, s. 140) zmiňuje, že zaměstnavatel musí v rámci systematického vzdělávacího procesu disponovat určitým počtem zaměstnanců, kteří jsou zodpovědní za přípravu a realizaci vzdělávání. S tím souhlasí Koubek (2015, s. 259) a poukazuje na důležitost existence standartních i odborných vzdělávacích programů, adekvátního technického a materiálního vybavení a vhodných podmínek. Autor dále píše, že důležitým předpokladem jsou vlastní či smluvně zajištění externí školitelé (Koubek, 2015, s. 259). Měrtlová (2014, s. 117) se s výše uvedeným ztotožňuje a doplňuje výčet podmínek pro realizaci procesu o jednotlivé fáze cyklu vzdělávání, které budou detailně popsány v této kapitole níže.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 185) uvádějí, že neexistuje optimální model vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který je vhodný a použitelný pro všechny organizace. Nastavení tohoto modelu ovlivňuje mnoho faktorů. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 186) uvádějí jako příklad velikost odvětví a podniku, dále osobu vlastníka či zástupce odborů, kteří spolurozhodují o podnikovém vzdělávání.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 186) popisují situaci v malých a středních organizacích, kde jsou obvykle možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje finančně limitovány. Vzdělávání jako faktor konkurenceschopnosti však roste na významu a tím se situace i v těchto podnicích zlepšuje. Oproti tomu globální společnosti disponují značnými finančními prostředky, které investují do oblasti lidských zdrojů. Mimořádnou pozornost poutá oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která se stává často strategickou prioritou (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021 s. 186). S tím se shoduje Měrtlová (2014 s. 116) a dodává, že zatímco menší organizace preferují přijímat již „hotové“ pracovníky, většina zahraničních společností dává vzdělávání svých zaměstnanců trvalou pozornost, současně vlastní vzdělávací koncepci vypracovanou odborníky a má i své školící prostory.

Eurostat (2016) in Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 186) uvádí, že až 85 % tzv. velkých podniků (250 zaměstnanců a více) v České republice disponuje interně osobou, případně celým oddělením, jež se na oblast vzdělávání a rozvoje specializuje. Stále častější je v takových společnostech zavádění systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dle Šikýře (2016, s. 139) je nutné, aby formulace a realizace strategie vzdělávání byla plně v souladu s personální strategií zaměstnavatele.

Cyklus vzdělávání v organizaci je tvořen čtyřmi fázemi (Dvořáková a kol., 2012, s. 285):

- identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb;
- plánování vzdělávání a rozvoje;
- realizace vzdělávacího a rozvojového procesu;
- vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje.

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Na samém počátku cyklu systematického vzdělávání je fáze identifikace vzdělávacích potřeb (Koubek, 2015, s. 259) i (Šikýř, 2016, s. 140). Šikýř (2016, s. 140) definuje tuto fázi jako nesoulad mezi požadavky pracovních míst a znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 187) tvrdí, že cílem identifikace potřeb vzdělávání je zjišťování tzv. kvalifikačních deficitů či kvalifikačních mezer, jež je vhodné vyplnit vzdělávacími programy. Hoffmann (2018, s. 97) doplňuje, že kvalifikační mezera vzniká nejen v oblasti znalostí či dovedností, ale také v chování a jednání zaměstnanců. Ježková Petřů (2019, s. 8) zdůrazňuje klíčovou úlohu fáze identifikace potřeb v celém vzdělávacím procesu, respektive v nastavení cílů vzdělávání.

Měrtlová (2014, s. 118) uvádí, že v praxi je analyzována širší škála údajů získaných z informačního systému organizace a z ostatních šetření. V úvahu jsou brány nejen údaje týkající se celé organizace, jednotlivých pracovních pozic a prováděných činností, ale také údaje o jednotlivých zaměstnancích (Měrtlová, 2014, s. 118) a Koubek (2015, s. 262). Šikýř (2016, s. 140) na rozdíl od autorů uvádí jako zdroj údajů pouze analýzu pracovních míst a hodnocení zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015, s. 354) představují analýzu vzdělávacích potřeb v oblastech organizace, skupin a jednotlivců (viz Obrázek 1) takto:

Obrázek 1 dle Armstonga a Taylora (2015, s. 354) v Příloze 1 znázorňuje, že analýza potřeb vzdělávání na úrovni organizace směřuje k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni skupin a tato pak současně vede k identifikaci potřeb na úrovni jednotlivých zaměstnanců, přitom tento proces je funkční i obráceně. Ježková Petřů (2019, s. 8) se s tím shoduje a uvádí, že při identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné postupovat od úrovně organizace přes tým až k individuální úrovni. Z toho vyplývá, že volba vzdělávacích metod by měla brát v potaz celkovou vzdělávací strategii, ale i osobní vzdělávací plán každého zaměstnance (Ježková Petřů, 2019, s. 8).

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 188) potvrzují v této souvislosti důležitou úlohu nadřízených. Je to z toho důvodu, že jsou svým podřízeným blízko a zpravidla vidí tedy nedostatky v kompetencích jako první. Linioví manažeři tak mohou navrhnout vhodný vzdělávací program (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 188). Měrtlová (2014, s. 118) a Koubek (2015, s. 263) se také kloní k tomu, že se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích – již zmíněných tzv. liniových manažerů. Organizace jim přiznávají rozhodovací právo o této potřebě na základě aktuální situace v jejich oddělení. Křesťan (2021, s. 11) s tímto tvrzením nesouhlasí a říká, že podněty a požadavky na vzdělávání ve společnosti by měly přicházet od podřízených dle jejich potřeb.

Jak uvádí Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 188), zjišťování kvalifikační mezery probíhá již v průběhu procesu výběru zaměstnance, později především v rámci řízení pracovního výkonu a při jeho hodnocení. Dle Měrtlové (2014, s. 118) jsou důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání materiály pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Koubek (2015, s. 263) shodně zmiňuje, že čím je hodnocení podrobnější, čím více detailů o nedostatcích zaměstnanců a jejich příčinách jsou známé, tím lépe bude sloužit jako podklad pro identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb.

Plánování vzdělávání a rozvoje

Plánování vzdělávání a tvorba plánů vzdělávání v podniku je v pořadí druhou fází cyklu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kdy je přímo a plynule navazující na identifikaci vzdělávacích potřeb (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 188). Dále autoři uvádí, že plán vzdělávání organizace by neměl být pouze součtem jednotlivých plánů vzdělávání zaměstnanců, ale měly by v něm být odraženy hlavní cíle a perspektivy dalšího rozvoje podniku.

Koubek (2015, s. 264) uvádí, že ve fázi plánování se předběžné návrhy plánů plynoucí z fáze identifikace potřeb postupně projednávají a upravují do finální podoby programu a k tomu se vztahujícímu rozpočtu. Ty poté vymezují předměty a oblasti, na které bude vzdělávání zaměřeno. Dále plán stanoví počty a kategorie zaměstnanců, kteří budou vzděláváni, metody, prostředky a také časový plán. Měrtlová (2014, s. 118) dodává, že je důležité, aby plánování vzdělávacích potřeb vycházelo z plánů rozvoje společnosti, hodnocení pracovního výkonu a chování zaměstnanců, z rozhovorů s manažery, z výsledků analýzy, ale také ze sebehodnocení zaměstnanců.

Dle Šikýře (2016, s. 140) a Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 189) by měl vzdělávací plán zahrnovat u každé aktivity odpovědi na otázky týkající se cíle vzdělávání, kdo bude tvořit cílovou skupinu, jaký bude obsah a jaké metody vzdělávání budou použity. Dále autoři shodně uvádějí, že plán obsáhne údaj o organizačním zabezpečení vzdělávání, instituci, místu a čase, tedy kde a kdy bude vzdělávací aktivita probíhat. Stejně zdroje popisují, že velmi důležitou součástí jsou požadavky na lektora a technické a materiální zabezpečení a služby související se vzděláváním. Ještě je to volba metod, které budou využity k vyhodnocení a evaluaci vzdělávacích aktivit. Významným faktorem je také kalkulace nákladů na kompletní zajištění vzdělávací akce (Šikýř, 2016, s. 140), (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 189).

Realizace vzdělávacího a rozvojového procesu

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 189) zmiňují, že fáze realizace vzdělávacích aktivit navazuje na vyhotovený plán podnikového vzdělávání. Tím, co má neopomenutelný vliv na úspěch vzdělávací aktivity, je motivace a také vhodné zvolení obsahu, metody, lektora a prostředí, kde vzdělávání probíhá. Dále autoři doporučují počátkem realizační fáze určit osoby, které ponесou zodpovědnost za zajištění širokého spektra jednotlivých organizačních činností. Hoffmann (2018, s. 107) dodává, se tyto osoby ve fázi realizace stávají projektovými manažery a mohou využít moderních nástrojů projektového řízení.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 189) a Dvořáková (2012, s. 290-291) sem zahrnují oslovení cílové skupiny zaměstnanců, včasné informování o programu a časovém harmonogramu akce, uzavření smluv se školiteli a lektory, příprava studijních materiálů, zajištění prostor, dopravy, stravování, případně ubytování, a v souladu s plánem vzdělávání také realizaci hodnocení vzdělávací akce a výpočet celkových nákladů na ni.

Dvořáková (2012, s. 290) doporučuje pro účinné řízení této fáze systematického podnikového vzdělávání před spoluprací s externími dodavateli uzavřít tzv. strategické partnerství. Autorka dále radí zapojit partnery do analýzy rozvojových potřeb, organizace přípravy, namátkových kontrol průběhu vzdělávacích aktivit i vyhodnocení účinnosti rozvoje dle předem stanovených kritérií (Dvořáková, 2012, s. 291). Hoffmann (2018, s. 111) však dodává, že řízení projektu musí zůstat v režii organizace tak, aby činnost školitelů a koučů byla kdykoliv hodnotitelná dle kritérií, která odpovídají stanovenému cíli organizace. Stejný autor dále píše, že je důležité od počátku externí zakázky jasně ohraničit rozsah aktivit a zamezit nesouladu s cíli organizace.

Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje

Navazující na realizaci je fáze, jež je označována jako vyhodnocení výsledků vzdělávání (Šikýř, 2016 s. 141). Tato fáze je poslední a cyklus systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců uzavírá. Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 190) společně s analýzou vzdělávacích potřeb z dlouhodobého hlediska označují za nejnáročnější fázi cyklu. S tím souhlasí Šikýř (2016, s. 141), jenž tvrdí, že vyhodnocení výsledků je problematické. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 193-194) dodávají, že tato fáze je pro svou časovou a metodologickou náročnost často opomíjena přesto, že je důležitým informačním zdrojem, zda daný program naplňuje cíle a zda byly vynaložené finance na vzdělávání efektivně využity.

Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 190), Šikýř (2016, s. 141) a Koubek (2015, s. 274) se shodují, že výsledky vzdělávacích aktivit jsou obtížně měřitelné a mnohdy se projeví až s delším časovým odstupem. Koubek (2015, s. 274) říká, že hlavním problémem vyhodnocování účinnosti a výsledků vzdělávání je stanovení kritérií hodnocení. Dále autor uvádí, že *„kvalifikace a vzdělávání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou“*. Z toho plyne, že kritéria a postupy vyhodnocení mohou být značně rozmanité. Koubek (2015, s. 274-275) a Šikýř (2016, s. 141) uvádí příklady postupů vyhodnocení – porovnání vstupních a výstupních testů účastníků vzdělávání, monitoring průběhu vzdělávacího procesu či kvantifikace praktického přínosu pomocí ekonomických ukazatelů (nárůst prodeje, zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality výrobků a služeb).

Koubek (2015, s. 275) poukazuje na to, že u všech výše uvedených případů může dojít při vyhodnocení ke zkresleným výsledkům. Problémem je například hodnocení praktického přínosu u manažerů. Dle autora dále otázkou zůstává, jak je možné měřit změny v procesu rozhodování se, řešení problémů, organizace práce a schopnosti vést zaměstnance. Přínos vzdělávání závisí na obsahu a charakteru pracovní činnosti (Koubek, 2015, s. 275).

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 367) a Bedrnové, Jarošové a Nového a kol. (2012, s. 194) je fáze vyhodnocování vzdělávání velmi důležitá. Stejně zdroje říkají, že je třeba zhodnotit účinnost při dosahování výsledků stanovených při plánování a případně následně určit, jakým způsobem dosáhnout změny či zlepšení tak, aby bylo vzdělávání pro organizaci efektivnější a účinnější. Dvořáková (2012, s. 295) uvádí, že pro rozpoznávání úspěšnosti daného rozvojového programu jsou klíčové efekty, které lze měřit a od nichž se vše odvozuje. Jedná se o míru, jak program rozvoje kladně ovlivňuje výsledky podnikání – identifikaci zaměstnanců se společností, rozvoj firemní kultury, prosperitu a zisk.

Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 190) i Armstrong a Taylor (2015, s. 367-368) označují model vytvořený Donaldem Kirkpatrickem jako nejnámější a v praxi vyhodnocování vzdělávání na různých úrovních nejvyužívanější.

Model Kirkpatricka (2006) in Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 190) a Tenkl (2014, s. 30), uznává tyto čtyři úrovně měření účinnosti v oblasti vzdělávání – reakce, učení/poznání, chování a výsledky. Na Obrázku 2, který je zobrazen v Příloze 2, je tento model graficky znázorněn.

Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 190) zmiňují, že cílem na první úrovni (reakce) je zjišťování odezvy zúčastněných zaměstnanců na vzdělávací akci (obsah, použité metody vzdělávání, lektor a jeho výklad). Černý (2018, s. 78) doporučuje měření spokojenosti provádět ihned po skončení aktivity. Autor dále řadí mezi vhodné nástroje použití dotazníků s Likertovou škálou, slovní hodnocení nebo poukazuje na volbu kreativních forem jako je kreslení. Hoffmann (2018, s. 132) doplňuje, že v rámci rozšířeného zachycení spokojenosti je možné dotazovat i lektora či externího kouče.

Dle Černého (2018, s. 78) sleduje druhá oblast (učení, poznání) změnu znalostí a dovedností před a po vzdělávací aktivitě. Autor uvádí měření pretesty a posttesty nebo formou rozhovorů nebo sebehodnotících nástrojů. Tuto oblast lze stejně jako předchozí měřit průběžně a poté na základě dat upravovat vzdělávací proces. Finální evaluaci je možné provádět i s delším časovým odstupem (Černý, 2018, s. 78). Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 190) s tím souhlasí a upřesňují, že výsledky jsou vyjádřeny v podobě objektivních ukazatelů (např. aritmetickým průměrem, procentem správných odpovědí atd.). Hoffmann (2018, s. 133) zde upozorňuje, že se měření komplikuje v situaci, kdy vzdělávací aktivita není zaměřena pouze na odborné znalosti, ale také na osobnostní kompetence, které jsou těžko uchopitelné a obtížněji měřitelné, jak bylo uvedeno výše.

Černý (2018, s. 78) nazývá změnu chování komplexním problémem. Ve třetí vrstvě (chování) je cílem změřit, jak byl schopen účastník vzdělávání promítnout nové poznatky a kompetence do vlastní pracovní či osobní praxe. Černý (2018, s. 78) i Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 190) se shodují, že k měření edukačních aktivit zaměřených na měkké dovednosti lze použít 360° zpětnou vazbu nebo hodnotící dotazníky. Černý (2018, s. 78) doplňuje metody o využití hloubkových či polostrukturovaných rozhovorů. Dále autor pojí toto měření s jistou formou sebehodnocení. Hoffmann (2018, s. 133) doplňuje, že vedle znalostí a dovedností („umět“), stejně jako motivace a vůle („chtít“), musí být dány zaměstnanci možnosti a svoboda („moci“) k tomu, aby jím mohly být nabyté znalosti v organizaci použity. Vzdělávací kultura a způsob vedení nadřízených v organizaci je tak často silněji rozhodujícím faktorem než vlastní vzdělávací aktivita (Hoffmann, 2018, s. 133).

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 192) uvádí, že čtvrtá oblast (výsledky) vede ke zjištění, zda došlo ke zvýšení pracovního výkonu důsledkem realizovaných vzdělávacích aktivit. Autoři dále upřesňují, že v této oblasti je měřen vliv vzdělávací aktivity na klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators, KPI). Hoffmann (2018, s. 133) v souvislosti s oblastí výsledků Kirkpatrickova modelu zmiňuje, že měření funguje pouze tehdy, pokud jsou předem jasně definovány cíle vzdělávání, které mají přímou souvislost se strategickými cíli organizace. Urban (2014, s. 128) souhlasí a vidí stanovení jasných a srozumitelných cílů jako základní předpoklad hodnocení. Autor doplňuje, že stanovení cílů je současně faktor, který přispívá motivaci účastníků (Urban, 2014, s. 128).

Hoffmann (2018, s. 132) a shodně i Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 192) říkají, že Phillips (2008, s. 23) doplnil v 90. letech minulého století Kirkpatrickův model o pátou úroveň. Autoři ji označují jako měření návratnosti investic do vzdělávání, tzv. Return of Investment (ROI). Jak uvádí Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 192), „*pomocí ukazatele ROI lze vyjádřit finanční hodnotu vlivu vzdělávání na výkon zaměstnance.*“ Z toho lze odvodit, že odpovídá na to, jaký je finanční přínos změn způsobených vzdělávací aktivitou či akcí.

Ukazatel ROI lze vypočítat následovně (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 192):

$$ROI \text{ (v \%)} = (\text{finanční přínos z programu} - \text{náklady na program}) / \text{náklady na program} \times 100$$

Dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 192) je možné tímto ukazatelem převést kvalitativní vyjádření přínosů vzdělávacích aktivit do vyjádření finančního. Widmeyer (2016) in Hoffmann (2018, s. 193) uvádí, že dosažením čtvrtého stupně Kirkpatrickova modelu není garantováno, že se vzdělávací aktivita pro organizaci vyplatí. Chybí právě pátý stupeň dle Phillipse, který je nazýván amortizací a ROI a vyjadřuje netto zisk podniku. Armstrong a Taylor (2015, s. 369) nesouhlasí s tím, že pouze tento ukazatel je při vyhodnocování dopadu vzdělávání užitečný.

Autoři tvrdí, že při specifických vzdělávacích aktivitách je vhodné použít konkrétní „tvrdá“ měřítko. Uvádějí příklad, že pokud je cílem lepší zákaznické povědomí nebo lepší přístup k nim, je nutné měřit dopad na tržby od zákazníků, jejich počet a spokojenost (Armstrong a Taylor, 2015, s. 269).

2.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V organizacích je ve vzdělávací praxi využívána široká paleta metod vzdělávání a rozvoje (Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 183). Langer (2016, s. 149) metodu popisuje jako postup za specifickým cílem. Dále autor uvádí, že metodu ve vzdělávání dospělých lze definovat jako způsob cíleného uspořádání činností a aktivit v rámci realizace vzdělávacího procesu takovým způsobem, aby bylo efektivně dosaženo předem stanoveného cíle (Langer, 2016, s. 149).

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 183) vyzdvihují, že u volby vhodné vzdělávací metody je důležitým kritériem především obsah a cíl programu, cílová skupina, pro kterou je určen a také rozsah finančních prostředků, jež je ochotná organizace do vzdělávání investovat. Dvořáková a Langer (2015, s. 7-8) in Langer (2016, s. 150) doplňují důležité faktory výběru metod o čas a prostředí výuky. V neposlední řadě autor uvádí lektora a jeho osobnost jako určující pro volbu vzdělávací metody (Langer (2016, s. 151). Šikýř (2016, s. 144) k tomu doplňuje, že jak ze strany lektora, tak i účastníků kurzu, je podmínkou pro docílení úspěchu odpovědný a proaktivní přístup.

Každá z metod vzdělávání se zaměřuje na jiné aspekty a přináší řadu výhod i možných limitů (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 183). Hoffmann (2018, s. 153) se s tím ztotožňuje a upozorňuje, že je důležité, aby rozhodující manažer HR disponoval detailní znalostí jednotlivých metod a nástrojů včetně jejich předností a omezení a nesl osobní odpovědnost za volbu metody a realizaci vzdělávací a rozvojové akce. Šikýř (2016, s. 141) dodává, že podmínkou úspěšné realizace je právě aplikace vhodné metody vzdělávání, jež poskytne zaměstnancům možnost osvojení požadovaných dovedností, znalostí a schopností a následného dosažení požadovaného výkonu v rámci sjednané činnosti.

Dle místa realizace jsou rozlišovány dvě základní skupiny metod (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 184):

- metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job training);
- metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training).

Koubek (2015, s. 265-266), Šikýř (2016, s. 141), Langer (2016, s. 154) a Hoffmann (2018, s. 154-157) se s výše uvedeným dělením metod vzdělávání ztotožňují. Langer (2016, s. 152-153) dále doplňuje klasifikaci metod podle míry aktivity a samostatnosti vzdělávaných a také klasifikaci dle zaměření metod na lektora či účastníka, jež není v České republice příliš užívaná.

Dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 184) i Koubka (2015, s. 265) probíhá vzdělávání na pracovišti přímo na konkrétním pracovním místě, a to v průběhu pracovního procesu při výkonu běžných úkolů. Nespornou výhodou vzdělávání při výkonu práce je to, že u zaměstnance dochází ke zlepšení dovedností a osvojení výrobních procesů přímo v podmínkách a prostředí konkrétní organizace. Autoři dále uvádějí, že důležitým aspektem je propojování sociálních vazeb a vztahů mezi kolegy na pracovišti (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 184).

Doplňkové a rozšiřující k první skupině metod je výše uvedené vzdělávání mimo pracoviště (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 184). Stejný zdroj uvádí, že vzdělávací programy off-the-job jsou orientovány především na získávání měkkých dovedností – např. řízení a vedení lidí, komunikační a prezentační dovednosti či týmová spolupráce, ale také na čerpání nejaktuálnějších poznatků z oboru jako jsou nové technologie, patenty atd. Koubek (2015, s. 266) považuje první skupinu metod (on-the-job) za vhodnější pro vzdělávání lidí v dělnických profesích, zatímco druhou skupinu (off-the-job) přiřazuje spíše vzdělávání manažerů, vedoucích a specialistů.

Podle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 184) poskytuje Tabulka 9, jež je umístěna v přílohách této práce jako Příloha 3, přehledný souhrn metod vzdělávání na pracovišti i mimo něj, které jsou v podnikovém vzdělávání používány.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 184) doplňují, že určité metody (např. brainstorming, e-learning a další) mohou mít přesah do obou zmíněných skupin. Pro každou organizaci je důležité volit vhodné metody vzdělávání, které zefektivní výkon jednotlivých zaměstnanců i týmů a jehož pomocí bude dosaženo vzdělávacích a rozvojových cílů organizace. Níže budou v této kapitole z teoretického hlediska popsány vybrané metody, které jsou v současné době ve zkoumané společnosti ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců čteněji využívány.

2.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job)

Koubek (2015, s. 266) uvádí, že tyto metody vzdělávání jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání pracovníků v dělnických profesích. Praxe však ukazuje, že obě skupiny metod jsou vhodné pro všechny kategorie.

– instruktáž při výkonu práce

Langer (2016, s. 186) považuje instruktáž za nejjednodušší způsob vzdělávání či zácviku nového zaměstnance. Koubek (2015, s. 267) doplňuje, že se jedná obvykle o jednorázový nácvik nového zaměstnance, při kterém zkušený školitel nebo nadřízený předvádí pracovní postup a zaměstnanec si skrze pozorování a napodobování osvojuje postup práce. Šikýř (2016, s. 142) shrnuje, že u zaměstnance dojde k rychlému osvojení znalostí, dovedností a schopností potřebných k vykonání sjednané činnosti a dosahování požadovaného výkonu. Koubek (2015, s. 267) a Měrtlová (2014, s. 119) u této metody vzdělávání zdůrazňují výhodu vytváření pozitivního vztahu spolupráce mezi pracovními kolegy, limitem pak časovou náročnost.

– asistování

Dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 185) je taktéž tato metoda vhodnou volbou při výuce nového zaměstnance. Ten je přidělen jako pomocník ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění úkolu a tím se zdokonaluje v pracovních postupech (Koubek, 2015, s. 268). Zormanová (2017, s. 135) popisuje, že metoda je vhodná pro možnost zaučení v práci manuálního charakteru. Koubek (2015, s. 268) vidí využitelnost této metody také při výchově manažerů a specialistů, a to zejména tehdy, pokud vyžaduje proces osvojení žádoucích schopností delší časový úsek. Langer (2016, s. 187) s tím souhlasí a doplňuje, že v takovém případě je metoda zpravidla označována jako stínování. Koubek (2015, s. 268) vyzdvihuje jako výhodu metody asistování důraz na praktickou stránku vzdělávání. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 185) vidí úskalí v tom, že mohou být zkušeným zaměstnancem novému vštípeny nesprávné návyky a postupy. Autoři upozorňují, že je třeba vybrat vhodného a zkušeného zaměstnance. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 185) ještě doplňují, že vyústěním této metody je **pověření úkolem**, jehož plnění již provádí zaměstnanec samostatně.

Lang (2018, s. 190) říká, že je však pracovníkova činnost při této metodě monitorována a vzápětí také vyhodnocena.

- **pracovní porady**

Měrtlová (2014, s. 120) řadí tuto metodu mezi vhodné pro formování profesních zaměstnaneckých schopností při seznamování s problémy na úrovni vlastního pracovního místa i celé společnosti. Dle Langa (2016, s. 190) se tím formují názory a postoje, i proto lze porady řadit mezi vzdělávací metody na pracovišti. Koubek (2015, s. 269) označuje tuto metodu jako neformální a její výhodu vidí v tom, že může účinně pomoci internímu šíření znalostí a dovedností nových či nezkušených zaměstnanců. Měrtlová (2014, s. 120) se s tím ztotožňuje a doplňuje, že porada podporuje pocit sounáležitosti s týmem a motivuje zaměstnance k tomu, aby byli iniciativní a autentičtí. Koubek (2015, s. 269) naopak uvádí limit v časovém umístění porady. Pokud je totiž organizována v pracovní době, dochází ke zkrácení doby, kdy je možné plnit pracovní úkoly a naopak, v případě konání mimo tento čas nejsou pracovníci často ochotni se porady účastnit či dochází ke zkrácení investovaného času.

- **koučink**

Whitmore (2019, s. 21) jakožto proslulý zakladatel koučinku uvádí, že jeho koncept se zrodil v oblasti sportu a říká, že „*koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon*“. Shodný autor dále zmiňuje, že koučink se zabývá tím, jaká činnost je vykonávána – tedy co, ale také jak, obojí je stejně důležité. Dle Whitmora (2019, s. 21) vytvoření vztahu, v němž je kouč koučovanému oporou při používání specifického stylu komunikace a prostředků, přináší významné výsledky, přičemž koučovaný si pomocí kouče mapuje fakta o skutečnosti a na základě toho si uvědomuje realitu takovou, jaká opravdu je. Stejný zdroj popisuje, že na prvním místě stojí cíl, kterým je lepší výkon a také to, jak takového cíle dosáhnout co nejlépe. Zormanová (2017, s. 132) připojuje, že koučinkem je označován dlouhodobý proces vedení zkušeným pracovníkem, kdy je koučem hledáno individuální řešení společně s koučovaným. Autorka dále uvádí, že cílem koučinku je dosahování osobnostního a profesního rozvoje, protože během jeho procesu je klient inspirován ke změně a nalezení vlastní cesty seberealizace ve všech oblastech (Zormanová, 2017, s. 133). Lang (2016, s. 187) dodává, že základním nástrojem je propracované kladení otevřených otázek. Hoffmann (2018, s. 162) považuje tuto vzdělávací metodu za vysoce individuální a profesionální možnost kvalifikace především pro manažery a pracovníky ve vedoucích pozicích s tím, že je často zprostředkována osobnostmi externích koučů, kteří nejsou zatíženi tzv. profesionální slepotou.

- **mentoring**

Dle Langer (2016, s. 189) se mentoring od koučinku zásadně odlišuje, a to v přístupu, kdy osobnost mentora mentorovaného (tzv. mentee) přímo usměřňuje, radí mu a doporučuje. Mentor, kterého si mentee zvolí sám, je zpravidla zkušená osobnost, jež sdílí a předává dovednosti a znalosti právě mentorovanému (Langer, 2016, s. 189). Koubek (2015, s. 267) souhlasí a doplňuje, že mentor se stává jakýmsi pomocníkem a patron v kariérním postupu menteeho. Zormanová (2017, s. 133) zdůrazňuje, že je tato metoda hojně využívána v zahraničí, kde je považována za cenný podpůrný nástroj rozvoje lidského potenciálu. Na pracovišti se lze s mentoringem setkat zejména v manažerském a vědeckém prostředí, kde je účinný při předávání měkkých a odborných dovedností. Měrtlová (2014, s. 120) zmiňuje jako nevýhodu riziko volby nevhodného mentora.

2.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job)

Jak zmiňují Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 184), vzdělávání mimo pracoviště je výbornou příležitostí pro setkávání a výměnu zkušeností a názorů s kolegy ze stejné branže či oboru. Pokud se jedná o specifické programy tzv. na míru dle potřeb organizace, je důležité, aby byl externí dodavatel předem podrobně informován o potřebách dané firmy a ztotožnil se s cílem vzdělávacího programu.

- přednáška

Langer (2016, s. 154) píše, že klasická metoda přednášky, jinak také označována za metodu výkladu, je v oblasti andragogiky často diskutována a považována za nevhodnou. Šikýř (2016, s. 143) má k této vzdělávací metodě také spíše negativní postoj a tvrdí, že při ní dochází ke snížení motivace zaměstnanců v rámci aktivního přístupu k osvojování předávaných informací, schopností a dovedností z důvodu jednostranného výkladu lektora. S tím nesouzní Zormanová (2017, s. 124), jež naopak řadí přednášku mezi nejvíce používané metody ve vzdělávání dospělých. Stejný zdroj uvádí, že tato metoda je vhodná pro předávání ucelených témat a poznatků velkému počtu posluchačů či skupin. Měrtllová (20104, s. 120) se přidává s tím, že spatřuje výhodu v rychlosti přenosu informací a malou náročnost kladenou na vybavení a podmínky, vybavení atd.

- seminář

Podle Zormanové (2017, s. 124) klade seminář jako vzdělávací metoda větší důraz na aktivitu vzdělávaných, kdy ti jsou zapojeni a přispívají formou diskuse do řešení problémových zadání, která účastníky vedou k přímému řešení problémů z jejich úhlu pohledu na základě jejich osobních praktických zkušeností a také k následné výměně a sdílení názorů a poznatků s ostatními účastníky semináře. Stejný zdroj dále shrnuje, že účastníci semináře tak rozvíjí své komunikační, interpretační a argumentační dovednosti, stejně jako schopnost týmové spolupráce i kritického myšlení. Šikýř (2016, s. 143) k tématu semináře doplňuje, že oproti přednášce zde dochází ke zvýšení motivace zaměstnanců a diskutování lektora s účastníky semináře vede k aktivnímu příjmu sdílených informací, hodnot, schopností i dovedností. Tím dochází samozřejmě k lepšímu a trvalejšímu zapamatování obsahu vzdělávací aktivity ze strany příjemců, tedy zaměstnanců společnosti.

- demonstrování

Vzdělávací metodu demonstrování uvádí Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 185) jako možnou součást **instruktáže**. Autoři ji popisují jako metodu velmi názornou a opakovaně využívající moderní audio-vizuální technické prvky. S prvkem názornosti se shoduje Koubek (2015, s. 270) a dodává, že právě za použití trenažerů, počítačů, v neposlední řadě také formou předvádění obsluhy jednotlivých zařízení či pracovních postupů například ve výrobních podnicích nebo v dílnách dochází ke zprostředkování nových dovedností zúčastněných. Měrtllová (2014, s. 121) podtrhuje bezpečnost prostředí bez rizik způsobení vážnějších škod. Langer (2016, s. 185) připojuje, že pochopením je účastníkovi umožněno osobní vyzkoušení.

- hraní rolí (manažerské hry)

Intercult (2022) píše, že základem této metody je simulace skutečné situace. Tento zdroj také uvádí, že v konkrétních situacích jsou vzdělávaným přiřazeny nejrůznější role, které by pak měly být vykonávány co možná nejrealněji. Předpokladem efektivního průběhu této vzdělávací metody je pečlivá příprava kouče, vhodné poučení a motivace účastníků a jasně stanovený cíl (Intercult, 2022). Dle Koubka (2015, s. 271) tato metoda rozvíjí praktické schopnosti, je tedy od vzdělávaných zaměstnanců očekávána samostatnost a aktivní účast spolu s notnou dávkou kreativity a hravosti.

Dle Langer (2016, s. 182) jsou manažerské (označovány také jako ekonomické či strategické) hry specifickým druhem hry didaktické. Význam této metody vzrostl v novém tisíciletí poté, co stávající metody vzdělávání přestaly být dostačující pro dynamicky se rozvíjející skupinu zaměstnanců v manažerských pozicích na různých úrovních řízení. Koubek (2015, s. 271) doplňuje, že účastníci v nové roli prožitkem lépe poznávají povahu mezilidských i pracovních vztahů, konfliktů a vyjednávání. Langer se (2016, s. 182) kloní k tomu, že díky této metodě dochází k nácviu strategických manažerských procesů – plánování, organizování, vedení a kontrolování. Intercult (2022) uvádí možnost hraní rolí zaznamenat na kameru, kdy videozáznam pak dává účastníkovi možnost reálné zpětné vazby a také umožní opakovaně se ke svému schování vracet, z čehož lze vyvodit úspěchy i prostor pro zlepšení.

- outdoor training

V případě outdoorových aktivit se jedná o moderní vzdělávací metodu, která je také nazývána **adventure education** či **učení hrou** (Měrtlová, 2014, s. 121). Shodný zdroj metodu popisuje jako akci či hru propojenou s tréninkem manažerských týmových dovedností, při němž je účastníky hledáno řešení úkolu nebo problému komunikací a sladčováním činností. Hoffmann (2018, s. 164) souhlasí a též řadí tuto metodu mezi moderní nástroje personálního rozvoje s tím, že vysoký význam připisuje vysoké motivaci a efektu na soudržnost uvnitř týmu. Hoffmann (2018, s. 164) dále uvádí, že bývá zaměstnanci metoda outdoor trainingu velmi ceněna pro možnost změny prostředí. Langer (2016, s. 183) představuje metodu jako soubor aktivit, jež probíhají mimo pracoviště většinou v přírodě, na hřišti, či ve speciálně upravené učební místnosti. Dále autor píše, že při této vzdělávací aktivitě dochází pomocí pohybových a herních prvků k navazování vztahů a tvorbě soudržného týmu, kdy se shoduje s Hoffmannem (2018, s. 164). Langer (2016, s. 184) považuje za důležitý prvek následné diskuse po splnění úkolu, při níž je rozebráno provedení a navrženy možnosti ke zvýšení efektivity.

2.4 Nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců

Palíšková, Legnerová a Strítešský (2021, s. 194) říkají, že turbulentní změny vnějšího prostředí nemají vliv pouze na obsah vzdělávání, ale taktéž na používané vzdělávací a rozvojové metody. Dohnalová (2019) to potvrzuje a dodává, že mezi zásadní trendy, které lze pozorovat v oblasti vzdělávání a rozvoje, lze řadit zejména přesun do on-line prostředí v moderní době plné IT technologií. Langer (2019) vyjmenovává příklady z praxe, kde je využíváno moderních technologií. Řadí se mezi ně vzdělávací aplikace, e-kurzy, virtuální realita a nejrůznější simulace. Stejný autor dále konstatuje, že k budoucí trendy ve rozvojové oblasti jednoznačně připadnou orientaci na zaměstnance jako lidský faktor a bude docházet k individualizaci ve vzdělávání, k čemuž řadí také aplikaci koučinku nejen pro manažery, ale i pro zaměstnance jim podřízené. Další tendencí, kterou lze vypočítat, s ohledem na mladší generace a jejich zvyklosti a způsob přijímání informací, je zkracování délky obsahu a trvání vzdělávacích akcí.

Belz a Siegrist (2015) in Veteška a Tureckiová (2020, s. 173) zmiňují v Tabulce 1 důležité kompetence, jaké budou potřebné pro úspěch na budoucím pracovišti:

Tabulka 1 Klíčové kompetence

Sociální kompetence	Schopnost spolupráce v týmu Kooperativnost Schopnost čelit konfliktům Komunikativnost
Kompetence ve vztahu k sobě samému	Schopnost sebeovládání Sebeřízení Schopnost sebereflexe Rozvíjení vlastní vize a hodnot Schopnost sebekritického myšlení Seberozvoj
Kompetence v oblasti metod	Uplatňování odborných znalostí (plán, cíl) Inovativnost a kreativita Třídění informací Myšlení a jednání v souvislostech Kritické myšlení

Zdroj: Belz a Siegrist (2015) in Veteška a Tureckiová (2020, s. 173) - vlastní zpracování (2022)

Tabulka 1 dle Vetešky a Tureckiové (2020, s. 173) přehledně znázorňuje kompetence, které budou hrát klíčovou roli pro stávající i budoucí uplatnění na pracovním trhu. Vzdělávací proces by se tudíž měl na tyto schopnosti a jejich zdokonalování orientovat.

– **důraz na měkké dovednosti**

Palíšková, Legnerová a Strítěský (2021, s. 194) uvádějí v souvislosti s měkkými dovednostmi potřebu společností v rámci silné konkurence nastavit vnitřní procesy tak, aby co nejvíce reflektovaly potřebu cílových zákazníků (tzv. prozákaznická orientace). Stejní autoři uvádějí, že tyto změny vyústí v silnou potřebu rozvoje měkkých dovedností u zaměstnanců. Gradua (2021) říká, že se jedná například o schopnost sebeřízení, sebeprosazování a prezentační dovednosti, porozumění sobě i druhým lidem a členům týmu. Tyto dovednosti jsou označovány za tzv. soft skills a považují se za základ efektivní komunikace a úspěšného jednání v obchodní a manažerské praxi (Gradua, 2021). Veteška a Tureckiová (2016, s. 173) se s potřebou zdokonalování těchto kompetencí ztotožňují viz Tabulka 1. ManpowerGroup (2018) provedla rozsáhlý mezinárodní výzkum, který za klíčové kompetence označuje následující:

- výbornou komunikaci;
- schopnost spolupráce;
- organizační schopnost;
- schopnost empatie;
- schopnost řešit problémy;
- ochota neustále se rozvíjet a vzdělávat.

Podle Palíškové, Legnerové a Strítěského (2021, s. 194) je důležitá role měkkým dovednostem přiřazena též při budování firemní kultury, mohou vést ke zvýšení vnitřní stability zaměstnanců prostřednictvím přívětivějšího a vhodnějšího manažerského stylu vedení.

– **blended learning**

Zormanová (2017, s. 190) definuje vzdělávací metodu blended learning jako výuku kombinovanou, tedy spojení e-learningu a prezenční výuky. Dle autorky je e-learning v praxi často doplňován tutoriály, které jsou organizovány prezenční formou.

Armstrong a Taylor (2015, s. 366) se s tím ztotožňují a zdůrazňují cíl zlepšování celkové efektivity vzdělávacího procesu s tím, že se budou v realizační fázi jednotlivé metody podporovat a doplňovat. Autoři dále uvádějí, že výcvikové aktivity týkající se specifických dovedností orientovaný na určitou skupinu účastníků se může zakládat na kombinaci e-learningu, plánované výuky a vybraných externích kurzů. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 195) doplňují, že oproti samotnému e-learningu, který má nízkou efektivitu například pro rozvoj dovedností, může blended learning tyto nedostatky zdotat. Stejní autoři uvádí jako příklad e-learning v kombinaci s workshopem či instruktáží na místě výkonu práce.

- **gamifikace**

Gamifikace je zaměřena na využívání herních prvků v neherním prostředí tak, aby tímto způsobem byla motivována cílová skupina k požadovanému způsobu chování, v tomto případě ke vzdělávání (Staničková, 2022, s. 42). Autorka dále uvádí, že hravost je řazena k nejpřirozenějším vlastnostem člověka. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 194-195) poukazují na to, že vzdělávací proces získá u zaměstnanců na pozornosti, atraktivitě a dochází k vyšší vnitřní motivaci se učit. Nejruznější ocenění a bodové ohodnocení, kdy má účastník srovnání s výsledky kolegů, vyvolává přirozenou soutěživost v každém jedinci a probouzí zájem i u méně motivovaných účastníků procesu vzdělávání. Langer (2016, s. 204) souhlasí a dodává, že postupováním na další zkušenostní úroveň či ztracením „životů“ v případě nízké aktivity jsou účastníci vzdělávání nuceni k důslednější disciplíně. Dále zdroj doplňuje, že gamifikací, zařazením prvků přímé zpětné vazby a propojením se sociálními sítěmi došlo k doplnění v minulosti chybějícího sociálního rozměru. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 195) toto téma doplňují s tím, že může být za pomoci této metody řešena krizová situace a lze rozvíjet některé výše uvedené manažerské kompetence, například spolupráci v týmu, rychlost rozhodování apod. Staničková (2022, s. 42) doporučuje do tvorby příslušné platformy zapojit zaměstnance organizace. Podle stejné autorky se díky tomu daří vytvořit takové herní prostředí a prvky, které pobaví zaměstnance od obchodníků po techniky.

- **hybrid learning**

Dle Kříže (2020) je hybrid learning vzdělávací metoda, která kombinuje výhody osobního kontaktu při výuce a informačních technologií. Poměr využití offline a online nástrojů volí lektor, právě virtuální nástroje jsou však jádrem výuky. Stejný autor považuje za velkou výhodu možnost volby individuálního tempa jednotlivých kroků výuky, což vede ke zvýšení efektivity výuky a motivace vzdělávaných účastníků. Kříž (2020) říká, že základ spočívá v principu tzv. „převrácené třídy“, kdy školicí materiály jsou k dispozici online a umožňují pohodlnou výuku v domácím prostředí a naopak. Úlohy původně určené k domácímu vypracování, jsou tématem pro osobní setkání s lektorem ve formě řešení reálných situací z praxe. Jak říká Kříž (2020), v mezidobí lze využívat videokonzultace, chatování nebo komunikace prostřednictvím e-mailu, což zásadně odlišuje metodu hybrid od blended learningu.

Frk (2022) k tématu nových trendů ve firemním vzdělávání dodává, že práce na dálku již není pouze nouzovým řešením či benefitem, ale stává se běžným modelem práce, jenž mění nejen fungování společností, ale i podnikového vzdělávání. Firmy si uvědomují klady i zápory tohoto modelu a hledají možnost, jak přizpůsobit postupy a pracovní prostory potřebám náročnějších zaměstnanců. Frog (2022) vnímá smysl této transformace a předkládá funkční systémy pro firmy i zaměstnance. Autoři této studie (Frog, 2022) definují čtyři pilíře pracovišť budoucnosti: podnikovou kulturu a branding, wellbeing a produktivitu, decentralizaci a technologie.

2.5 Metodika

Bakalářská práce je dělena do čtyř hlavních kapitol. Jedná se o úvod, teoreticko-metodologickou část, dále pak část analytickou a shrnující závěr. Navazující text popisuje detailně postupy zpracování předkládané bakalářské práce a také metody, jež byly využity k dosažení hlavního a dílčího cíle práce. Problematiku a cíle, které budou řešeny, představuje úvodní část bakalářské práce.

Ke zpracování teoreticko-metodologické části došlo formou literární rešerše. V jejím průběhu byly analyzovány sekundární zdroje se záměrem vypracovat průřez aktuálních informací a znalostí o tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento přehled poté posloužil jako východisko pro analytickou část. Z odborné literatury vyzískané informace byly rozšířeny informacemi z internetových stránek domácích i zahraničních, ze kterých byla čerpána data nejnovějších výzkumů v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dalšími zdroji byly recenzované odborné články, odborné časopisy a interní materiály společnosti.

Analytická část byla založena na kvantitativním i kvalitativním výzkumu. Základem bylo dotazníkové šetření ve společnosti XLCZ Nábytek s.r.o., jejíž pobočky provozované pod značkou Möbelix v České republice čítají 480 zaměstnanců. Předání dotazníků stálým zaměstnancům uvedené společnosti předcházelo pilotní šetření, jež mělo ověřit na vzorku pěti lidí srozumitelnost otázek a také jejich relevanci pro výzkum této bakalářské práce. Připomínka pracovních kolegů autorky, kterým byly dotazníky předány před samotným zahájením dotazování, byla zapracována ve formě drobné úpravy ve formulaci otázky. Anonymní dotazník v papírové podobě sestával z pěti stěžejních částí, jednalo se o otázky směřované k identifikaci potřeb osoby zaměstnance, na jeho spokojenost se stávající realizací vzdělávacích a rozvojových aktivit, aktuální používané metody, na celkovou spokojenost se stávajícím procesem vzdělávání a rozvoje v jejich organizaci a také na stručnou charakteristiku respondenta. Celkově dotazník obsahoval 28 otázek, z toho 19 uzavřených a 9 otevřených, kde byl dán respondentům dostatek prostoru k vyplnění libovolné odpovědi. Sběr dat byl uskutečněn v měsíci březnu a začátkem dubna 2022. Vzor dotazníku je uveden v přílohách (Příloha 7).

Dotazníkového šetření byli účastni zaměstnanci poboček v Praze-Stodůlkách, v Praze -Vysočanech, v Plzni, v Českých Budějovicích, v Brně, v Jihlavě a v Olomouci. Jednalo se o zaměstnance prodejen nábytku Möbelix včetně jejich nadřízených manažerů a vedoucích poboček. Organizační struktura prodejny je Přílohou 5 této práce. Vzorek respondentů byl tvořen fyzicky přítomnými zaměstnanci prodeje. Nejčastěji byly zastoupeni zaměstnanci ve věku 18-30 let a 41-50 let, a to podílem 35 %. Dále se z 18 % výzkumu účastnili lidé ve věkovém intervalu 34-40 let a s podílem 17 % věková skupina 50 a více let. Dotazník v papírové formě přímo na výše uvedených prodejnách byl předán celkem 102 osobám. Úspěšnost dotazníkového šetření byla velmi vysoká, navrátilo se 98 % ze všech dotazníků. To je přisuzováno tomu, že dotazník byl po dohodě s vedením oddělení personálního rozvoje předáván zaměstnancům osobně na místě v papírové podobě. Nevyplnili pouze zaměstnanci pražských poboček, kteří zde pracují velmi krátce a nedokázali na tuto problematiku odpovědět. V dalších prodejnách nově přichozícím zaměstnancům nebyl dotazník distribuován. V závěru téhož dne byly dotazníky v dané pobočce sesbírány, aby bylo zabráněno ztrátě dat. Tento proces se opakoval na všech vyjmenovaných prodejnách. Po dokončení sběru všech odpovědí z papírových dotazníků byla data ručně zadána a zpracována do tabulek v programu Microsoft Excel, který zajistil zjednodušené vyhodnocení dat a převádění do grafů pro lepší názornost a interpretaci výsledků.

Před samotným vyhodnocením a zpracováním výsledků analytické části byl dne 6. 4. 2022 uskutečněn doplňující rozhovor s vedoucím oddělení personálního marketingu a rozvoje Möbelix a školitelem v jedné osobě. Konstruktivní dialog proběhl na okraji Prahy v obci Čestlice v pozdně odpoledních hodinách, tedy v místě, kde sídlí obchodní společnost XLCZ Nábytek s.r.o. Doba zodpovězení předem připravených otázek čítala 45 minut a poté bylo plynule navázáno ještě rozhovorem na téma organizační struktury poboček, kdy byly kladeny doplňující otázky. Jejich vyjasnění vedlo k dokreslení a plnému pochopení denního fungování a chodu jednotlivých prodejen. Tato struktura je zobrazena v Příloze 5 této práce. V průběhu tohoto rozhovoru došlo k návrhu možné účasti na onboardingovém školení firmy, který studentka s nadšením přijala a považovala jej za projev vzájemné důvěry mezi ní a zkoumanou organizací. Výše uvedeného školení s názvem První týden se účastní všichni noví zaměstnanci. V kapitole 3. 2. této práce jsou uvedeny informace, které se týkají historie firmy a její filozofie.

Nedílnou součástí analytické části jsou návrhy a doporučení vedoucí k optimalizaci managementu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Möbelix obchodní společnosti XLCZ Nábytek s.r.o. Na bázi rozhovoru s vedoucím oddělení personálního marketingu a rozvoje, a především na základě vyhodnocení údajů a dat z dotazníkového šetření na jaře roku 2022 v celostátně působícím obchodním řetězci Möbelix byly zpracovány jednotlivé návrhy a doporučení. Tyto návrhy i doporučení korespondují s preferencemi dotazovaných respondentů z řad zaměstnanců uvedené obchodní společnosti XLCZ Nábytek s.r.o. provozující značku Möbelix na českém trhu. Tento souhrn doporučení bude předán vedení HR společnosti a také do vlastních rukou vedoucímu oddělení personálního marketingu a rozvoje, který osobně velmi přispěl samotnému výzkumu. Cíle a výsledky bakalářské práce mohou přispět k optimalizaci managementu procesu vzdělávání a rozvoje určenému 480 zaměstnancům ve 14 pobočkách společnosti Möbelix na území celé České republiky.

3 Analytická část práce

Analytická část práce ve své úvodní části představuje společnost Möbelix, ve které je realizován výzkum formou dotazníkového šetření, jehož úlohou je zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem zaměstnaneckých výhod a slouží jako základní zdroj pro zpracování praktické části. V kapitole druhé je nastíněn systém vzdělávání a rozvoje v podobě, v jaké je v současné době ve společnosti realizován. Třetí kapitola věnuje pozornost vyhodnocení dotazníkového šetření v souvislosti s výpovědí vedoucího oddělení personálního rozvoje na téma procesu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a jeho managementu. Úkolem této kapitoly je uvedení shody či protikladu výsledků dotazníkového šetření a názoru samotného vedení oddělení personálního rozvoje ve společnosti. Kapitola popisuje návrhy a doporučení, která povedou ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti.

3.1 Představení společnosti

Značka Möbelix náleží mateřskému koncernu XXXLutz KG sídlícímu v rakouském Welsu, který byl založen v roce 1945 a v České republice převzal společnost KIKA (Moebelix, 2018). Moebelix (2018) dále uvádí, že součástí obchodní skupiny jsou značky Möbelix, Mömax a XXXLutz, které působí ve 12 evropských zemích s týmem více než 22 000 zaměstnanců. V České republice se datuje působnost značky Möbelix od roku 2008, kdy byla otevřena její první prodejna v Praze 9 – Vysočanech a provozuje ji obchodní společnost XLCZ s.r.o. Ve svých stávajících 14 pobočkách kromě nábytku pro interiér i exteriér nabízí svým zákazníkům širokou paletu bytových doplňků, textilu a dekorací.

Moebelix (2018) upřesňuje, že značka prošla na základě vývoje trendů v nábytkářském sektoru a zpětné vazby zákazníků v posledních letech procesem změny celkového konceptu všech svých prodejen. Původně diskontní řetězec nábytku sází na design, prezentaci vystavených výrobků, rozšíření služeb a nabídky, ale také na inspirativně zařízená oddělení. Důraznou změnou oproti původnímu konceptu je vzhled prodejny, její uspořádání nábytku, doplňků, dekorací a textilu do zařízených pokojů, jimiž mohou zákazníci přímo procházet.

Příloha 3 této práce reprezentuje dle Moebelix (2018) novou prezentaci sortimentu včetně bytových doplňků tak, aby měl zákazník možnost si snadno představit, jak může nové vybavení v interiéru vypadat a jak jej vhodně sladit. Moebelix (2018) dále uvádí, že právě v oddělení bytových doplňků a dekorací došlo k markantní změně v nabízeném zboží. Šulc (2018) poukazuje na to, že jsou obměňována témata, která se prolínají celým sortimentem prodejny. Díky tomu je zákazníkovi předkládána možnost sladit svůj domov do posledního detailu.

Šulc (2018) dále dodává, že prodejny nabízejí bezplatné zapůjčení dodávky k převozu zakoupeného zboží, plánování kuchyní ve 3D přímo v domácnosti u zákazníka a plánování sedacích souprav prostřednictvím konfigurátoru ve 3D na prodejně. Šulc (2018) zmiňuje rozšíření nabídky služeb s tím, že služba Click & Reserve umožňuje on-line rezervaci nábytku k vyzvednutí na prodejně do 48 hodin, služba s názvem Click & Collect poskytuje tutéž službu v případě bytových doplňků a textilu.

Společnost Möbelix v České republice zaměstnává téměř pět set zaměstnanců. Ti jsou na prodejně rozděleni do oddělení kancelář/pokladna, prodej a doplňky. Jsou dále rozděleni pod vedením hlavního manažera prodejny a vedoucího prodeje. Organizace disponuje v rámci HR vlastním oddělením personálního rozvoje, jehož zaměstnanci sestavují a realizují nejen interní školení pro zaměstnance prodejen, ale i rozhodují při výběru externích subjektů poskytujících vzdělávací a rozvojové aktivity a o jejich podobě. Tým oddělení personálního rozvoje je zodpovědný za stávající systém vzdělávání a rozvoje.

3.2 Současný systém vzdělávání a rozvoje

Möbelix (2022) jako jeden z nejrychleji se rozvíjejících obchodních řetězců ve střední Evropě uvádí, že vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců považuje za klíčové a připojuje, že hybnou silou významného progresu posledních let je především tým kvalitních zaměstnanců. Perspektivní zaměstnanec si přeje se zlepšovat a posouvat hranice své i celou společnost vpřed.

Dle slov vedoucího oddělení personálního rozvoje disponuje společnost plánem vzdělávání a rozvoje, jenž je vypracováván na období jednoho kalendářního roku a umožňuje změny, ke kterým může docházet z důvodu fluktuace prodejního personálu, tzn. že vedoucí příslušných oddělení mohou odhlašovat odchozí zaměstnance a přihlašovat náhradníky, tedy pracovníky, jež nově vstupují do pracovního poměru. Tento plán je plánován, realizován i vyhodnocován oddělením personálního rozvoje, které je obsazeno třemi zaměstnanci. Tito spolupracovníci jsou současně školiteli a trenéry osobního rozvoje ve společnosti. Sami sebe považují za servisní jednotku, která poskytuje podporu a pomoc kolegům z prodejen.

V systému vzdělávání jsou reflektovány všechny fáze vzdělávacího procesu, tedy identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání a rozvoje. Jak již bylo řečeno, na tento proces klade společnost velký důraz, jelikož kvalitní zaměstnanec poskytující perfektní servis svým zákazníkům, je zárukou úspěchu a dalšího rozvoje dynamicky expandující obchodní sítě. Vedoucí personálního rozvoje při rozhovoru uvedl několik důvodů, proč by se měli zaměstnanci vzdělávat.

Jedním z nich je zisk jistoty a sebevědomí v oboru, dále potěšení z vykonané práce a z toho pramenící úspěch, autenticita zvyšuje osobní kompetence i přirozenou autoritu, jež otevírají dveře dalšímu kariérnímu růstu v rámci mezinárodní obchodní společnosti.

Dle Möbelix (2022) může personál využít širokou paletu školení od onboardingového kurzu po akademii vedení, příležitostí ke vzdělání je mnoho. V současné době existuje více než 20 typů školení od prodejních dovedností, zákaznických produktů, rozvoje osobnosti i outdoorových aktivit. Důležité je zmínit, že z rozvojových školení je ve společnosti povinná účast pro zaměstnance pouze na vstupním onboardingovém školení První týden, které je organizováno na tři dny. Zde je zaměstnanci představena společnost včetně historie firemní filozofie. Pracovníci jsou dále seznámeni s interním systémem IT, na kterém stojí vnitřní procesy. Další školení jsou dobrovolná a je na dohodě mezi vedoucím oddělení a samotným zaměstnancem, která školení potřebuje pro výkon svojí pozice i o která projeví zájem.

Současný proces vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je tedy řízen a realizován interně, jak potvrzuje v rozhovoru svými slovy vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje Möbelix. 80 % školení probíhá z vlastních personálních zdrojů, ve zbylých 20 % využívány externí společnosti a agentury, s nimiž je budován dlouhodobý partnerský vztah. Hodnota partnerství a dobré mezilidské vztahy na všech úrovních hrají ve společnosti důležitou roli a jsou nedílnou součástí podnikové kultury.

„Společnost sleduje v současnosti aktuální trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje. Koronavirová krize posledních let byla spouštěčem pro zaměření se na nové e-learningové nástroje“, řekl vedoucí oddělení personálního rozvoje. Myslí si, že pokud by pandemie nenastala, nebyla by věnována tomuto nástroji taková intenzita a pozornost. Inspirací jsou mu setkávání se vzdělávacími firmami, které předkládají nabídky ke spolupráci. Dalším zdrojem jsou odborné články z on-line prostředí a e-časopisy. V běžné době sbírá nové tipy i na veletrzích a konferencích, kde je také diskutováno s kolegy z oboru na téma podnikového vzdělávání. Dle jeho vyjádření je právě díky otevřené a férové komunikaci se stávajícími spolupracujícími subjekty informován o nových trendech, které jsou v aktuálním systému vzdělávání aplikovány.

3.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Předmětem zájmu této kapitoly je proběhnuvší dotazníkové šetření. Toto šetření proběhlo v obchodní společnosti Möbelix v průběhu jarních měsíců března a dubna roku 2022. Zmíněného výzkumu se účastnilo 100 zaměstnanců prodejen po celé České republice z původně 102 oslovených, úspěšnost tedy byla 98%. To je připisováno tomu, že studentka dotazníky distribuovala na pobočkách osobně, a ještě tentýž den docházelo vždy po dohodě s vedoucím prodejny ke sběru dat a výběru dotazníkových formulářů zpět. Zaznamenané odpovědi jsou interpretovány v této kapitole práce s tím, že v Příloze 8 jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření v podobě příslušných grafů a tabulek. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou doplněny informacemi plynoucími z rozhovorů s vedoucím manažerem oddělení personálního rozvoje společnosti a vedoucími prodejen. V některých z nich tak lze vysledovat shodné či protikladné názory mezi členem vedení HR a vzdělávaných zaměstnanců samotných.

1. Jakým způsobem probíhá identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Otázkou č. 1 byly zaměstnanci tázáni, jakým způsobem probíhá jejich zaměstnavatelem identifikace zaměstnaneckých potřeb, tedy jak to vnímají sami ze svého úhlu pohledu. Dotazovaní měli na výběr celkově z pěti možností, jimiž jsou: na základě hodnocení pracovního výkonu, na základě rozhovoru s nadřízeným, na základě osobního sebehodnocení, na základě popisu specifikace pracovního místa a jiný způsob.

Nejpočetnější skupina zaměstnanců (62) se vyjádřila pro odpověď „na základě popisu a specifikace pracovního místa“, 44 respondentů v celkovém podílu 44 % (celkový vzorek respondentů je rovných 100) odpovědělo, že „na základě rozhovoru s nadřízeným“. Tato skupina byla následována respondenty, u kterých dochází k identifikaci potřeb „na základě pracovního výkonu“ v počtu 27 zaměstnanců. U nejméně z nich (7 zaměstnanců, 7 %) probíhá identifikace potřeb „na základě osobního sebehodnocení“. Procentuální zastoupení jednotlivých způsobů identifikace zobrazuje Graf 1, který je součástí příloh této práce a je zobrazen v Příloze 8. Zaměstnancům byla současně nabídnuta možnost pro vyplnění jiného intervalu, kterou však nikdo z dotazovaných nevyužil.

Jak uvedl vedoucí oddělení personálního rozvoje, jednou za rok se zástupce tohoto oddělení, spolu s členem vedení společnosti setkávají a společně se zaměstnancem diskutují, v čem by mohlo dojít ke zdokonalení ze strany odd. personálního rozvoje. Co zde částečně chybí, je pohled na vzdělávací a rozvojové aktivity ze strany zaměstnance a prostor pro sebehodnocení a jeho opravdové potřeby.

2. Je ve Vaší organizaci vypracován plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Uzavřená otázka č. 2 zjišťovala, zda je ve společnosti vypracován individuální plán vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance. Na tento dotaz odpovědělo všech 100 respondentů, tedy celých 100 % jednohlasně, že „ano“. Tento fakt potvrzuje v rozhovoru také vedoucí personálního rozvoje, který řekl, že pro každého zaměstnance společnosti Möbelix je vytvořen plán jeho rozvoje. Vzhledem k fluktuaci, k níž dochází především v oblasti prodeje, je s tím ve společnosti počítáno a plány jsou vytvářeny i pro nové zaměstnance přicházející v průběhu roku, a to od doby nástupu na období do konce příslušného kalendářního roku. S tímto dotazem přímo souvisí i navazující otázka č. 3.

3. Na jaké období jsou plány vzdělávání a rozvoje vypracovávány?

Předmětem otázky č. 3 bylo období, na které je plán vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance vypracován. Jak zobrazuje Tabulka 2, 74 % respondentů si bylo vědomo správné odpovědi „1 rok“. Platí také, že 26 % dotazovaných zaměstnanců se vyjádřilo odpovědí „nevím“, což může znamenat, že buď sice vědí, že mají plán vzdělávání a rozvoje, ale tato oblast pro ně není dostatečně důležitá, nebo jsou nedostatečně informováni o detailech takového plánu.

Tabulka 2 Doba platnosti vzdělávacího plánu

Možnosti odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
6 měsíců	0	0,00 %
1 rok	74	74,00 %
Žádné	0	0,00 %
Nevím	26	26,00 %
Celkem	100	-

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Tento fakt naopak vyvrací vedoucí oddělení personálního rozvoje při svém rozhovoru, který uvedl, že na počátku roku informují přímí nadřízení svoje podřízené spolupracovníky o celoročním vzdělávacím plánu dopředu. Plán je pracovníkům k dispozici v elektronické i fyzické podobě a je vyvěšen na prodejně v prostorách kanceláře či šatny.

4. Jakým způsobem jsou vzdělávací a rozvojové aktivity realizovány?

Z výsledků dotazníkového šetření zodpovězením na otázku č. 4 vyplývá, že společnost realizuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců všemi nabízenými formami. Nejčastěji probíhají „prezenčně ve vzdělávací instituci“, tento způsob uvedlo 47 % respondentů, následovány „prezenční formou na pracovišti“ se zastoupením u 47 % respondentů. Prezenčně ve volné přírodě je v Möbelixu vzděláváno 30 % zaměstnanců. Poslední část otázky se týkala online vzdělávání zaměstnanců, kdy variantu „online v předem určeném čase“ uvedlo 20 % z nich, a variantu „online v libovolném čase“ pouhých 7 %.

5. Jste uvolňován(a) svým nadřízeným na vzdělávací a rozvojové aktivity, které můžete aktuálně využít?

U této otázky je z výsledků výzkumu zřejmé zodpovězením možnosti „ano“, že 100 % výzkumných účastníků vzdělávacích aktivit má dostatečný prostor pro to, aby se mohli nabízených aktivit ve společnosti účastnit. Z toho vyplývá, že se je v organizaci kvalitně zvládnutá fáze cyklu vzdělávacího procesu, co se týká plánování. Dále lze z šetření vyvodit, že informovanost zaměstnanců o budoucí vzdělávací či rozvojové aktivitě je na vysoké úrovni.

Tento fakt potvrzuje svými slovy také vedoucí personálního rozvoje, jenž v polostrukturovaném rozhovoru uvedl, že co se týká plánování školení vzdělávacích a rozvojových aktivit, jejich nabídku, evidenci a přihlašování jednotlivých účastníků plánuje jeho oddělení. Společně s ním jsou účastní plánování vedoucí příslušných sekcí na prodejně, kteří dají souhlas k účasti svých podřízených zaměstnanců.

Co se týká přenosu informací před školením, je vedoucí personálního rozvoje přesvědčen, že není v podstatě možné, aby se zaplánovaný účastník o budoucím školení nedozvěděl. Osobně uvedl dva způsoby, jakými k přenosu detailní informace dochází. Jak již bylo zmíněno, nejprve počátkem roku informují přímí nadřízení svoje podřízené spolupracovníky o celoročním vzdělávacím plánu předem. Ten bývá poté respektován a vzat v potaz při individuálním plánování pracovních směn.

Zaměstnanci je tak umožněno se dané vzdělávací či rozvojové aktivity zúčastnit. Následně dostane každý jednotlivec interní e-mail, přičemž současně je příslušným vedoucím pracovníkům z oddělení personálního rozvoje předán rozpis školení, seznam účastníků, času a místa. Nově bylo dodatečně zařazeno předání informace jeden týden před samotným školením, kdy každý obdrží zprávu interní vzdělávací databankou.

6. Jak hodnotíte časové rozpětí současných školení a aktivit?

Otázka č. 6 se zaměstnanců společnosti Möbelix tázala, jak jsou spokojeni s časem věnovaným školením. Respondenti volili z pěti variant odpovědí v následujícím pořadí: velmi spokojen(a), spíše spokojen(a), ani spokojen(a) ani nespokojen(a), spíše nespokojen(a) a velmi nespokojen(a). Výsledky ukázaly, že respondenti jsou převážně s časovým rozpětím stávajících školení spokojeni, protože nejvíce krát byla označena možnost „spíše spokojen(a)“ v počtu 40 %, odpověď „velmi spokojena“ poté získala v podílu 30 %. K neutrální odpovědi „ani spokojen(a) ani nespokojen(a) se přiklonila 13 % respondentů. Varianta „velmi nespokojen(a)“ nebyla sice zvolena, avšak 17 % zaměstnanců je s časovým rozpětím školení a vzdělávacích aktivit „spíše nespokojeno“.

7. Pokud jste v otázce č. 5 zvolili odpověď „spíše nespokojen(a)“ nebo „velmi nespokojen(a), uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi.

Právě na skupinu nespokojených vzdělávaných zaměstnanců z otázky č. 6 se zaměřuje otázka následující. Cílem otázky č. 7 bylo zjistit důvody nespokojenosti s časovým rozpětím vzdělávacích aktivit a školení. Jedná se o otázku otevřenou, v rámci odpovědi tedy mohli respondenti uvést vlastní odpovědi. V tomto případě využilo devět zaměstnanců tuto možnost pro odpověď „nulový čas pro zaměření na svůj obor“ a osm z nich pro odpověď „nedostatečný čas pro školení“.

Tabulka 3 Nespokojenost s časovým rozpětím vzdělávacích aktivit

Volné odpovědi - Spíše nespokojen(a)	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nedostatečný čas pro školení	8	47,00 %
Nulový čas pro zaměření na můj obor	9	53,00 %

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Tabulka 3 znázorňuje, že odpověď, která se týká nulového či nedostatečného času pro zaměření na vlastní obor, má vypovídající schopnost spíše o kvalitě a obsahu, kdy na tyto ukazatele budou zaměřeny také dotazy budoucí, především otázka č. 20. Je pozoruhodné, že se však na této variantě odpovědi shodlo 9 % z celkového počtu respondentů.

8. Jak hodnotíte prostory, kde probíhají současné vzdělávací a rozvojové aktivity?

Podobně jako v předešlém dotazu je otázka č. 8 orientována na oblast fáze realizace cyklu vzdělávacího procesu. Respondenti měli možnost opět na škále pěti možností kladně či negativně hodnotit prostory, kde současné vzdělávání ve společnosti probíhá. Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že více než polovina respondentů je se školícími prostory „spíše spokojen(a)“ v podílu 26 %, variantu „velmi spokojen(a)“ volilo 26 respondentů v podílu 26 %. Na prostředku škály volilo neutrálně 17 % vzdělávaných. Negativně prostory hodnotí 5 % dotazovaných s tím, že „spíše nespokojen(a)“ nezvolil.

Vedoucí oddělení personálního rozvoje řekl, že pro většinu vzdělávacích akcí jsou využívány interní prostory především v centrále společnosti v Čestlicích. Pro školení vyššího stupně především pro manažery jsou fungují dlouhodobé vztahy na bázi spolupráce s hotely a vybranými rekreačními zařízeními.

Myslí si, že je v rámci prostor pro vzdělávání důležité, aby zaměstnanci přišli na jiné myšlenky a dostali se do venkovního prostředí mimo pracoviště. Takto probíhá například školení profesionálního prodeje, jež je spojeno s outdoorovou aktivitou. Zaměstnanci velmi vítají propojení s pohoštěním, večerí a případným wellness program v prostorách hotelu.

9. Pokud jste v otázce č. 8 zvolili odpověď „spíše nespokojen(a)“ nebo „velmi nespokojen(a), uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi.

Otázka č. 9 se dotazovala na důvod nespokojenosti s prostorami, kde aktivity probíhají. Možnost odpovědi na tuto otevřenou otázku využili pouze 2 respondenti a jako důvod nespokojenosti uvedli to, že dle jejich názoru by mělo více školení probíhat v prostorách přímo u výrobců a dodavatelů nábytku a doplňků.

10. Jak hodnotíte školitele/lektory/kouče, kteří současné vzdělávací a rozvojové aktivity doprovází?

Otázka č. 10 zkoumala názor na osoby školitelů, lektorů a koučů provázejících v současnosti vzdělávací a rozvojové aktivity ve společnosti Möbelix. Data ukazují, že většina zaměstnanců této společnosti je se školiteli spokojena, což je pro společnost velmi dobrá vizitka.

Jedna třetina respondentů, konkrétně 35 % z nich, je se školiteli a kouči „velmi spokojen(a), další necelá třetina v podílu 30 % je poté „spíše spokojena“. Neutrální postoj na škále „ani spokojen(a) ani nespokojen(a)“ zaujímá 22 % a „velmi nespokojených“ je 13 % zaměstnanců společnosti. Na konkrétní důvody vyjádřené těmito 13 respondenty se v rámci výzkumu zaměřila následující otázka.

Jak se osobně vyjádřil vedoucí personálního rozvoje, současný proces vzdělávání a rozvoje je realizován převážně interně, tzn. 80 % školení probíhá interně z interních zdrojů (3 školitelé) a pouhých pro 20 % případů je využíváno externích firem.

11. Pokud jste v otázce č. 10 zvolili odpověď „spíše nespokojen(a)“ nebo „velmi nespokojen(a), uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi.

Otázka č. 10 se zaměřila na odpovědi 13 respondentů, kteří jsou nespokojeni. Pro výzkum je přínosné, že na tuto doplňující otázku, kde měli zaměstnanci opět možnost uvést důvod své nespokojenosti. Pro výzkum je přínosné, že odpovědělo všech 13 vzdělávaných. Z uvedených responzí lze vyvodit, že důvody k nespokojenosti u zaměstnanců jsou způsobeny třemi hlavními důvody. 15,40 % respondentů z nich tvrdí, že školitelé „neškolí témata z praxe“, 21,10 % zaměstnanců považuje „prezentace za nesrozumitelné“ a 8 účastníků vzdělávacích a rozvojových aktivit v podílu 61,50 % odpovědí zrcadlí názor, že „školitelé nedodrží, co sami školí“.

12. Jaké metody vzdělávání zaměstnanců jsou ve Vaší organizaci využívány?

13. Jaké metody rozvoje zaměstnanců jsou ve Vaší organizaci využívány?

Otázky č. 12 a 13 mají v tomto výzkumu spíše informativní charakter pro lepší dokreslení situace ve společnosti. Jako nejčastěji aplikované metody pro vzdělávání a rozvoj byly zaměstnanci v podílu větším než 25 % respondentů u každé metody jmenovány následující:

Metody vzdělávání: asistování, instruktáž při výkonu práce, demonstrování, přednáška, seminář, e-learning.

Metody rozvoje: koučink, mentoring, outdoor training, hraní rolí, e-learning, samostudium a workshop.

Z pohledu vedoucího oddělení personálního rozvoje, jsou stále prezenční školení a workshopy nejvýrazněji a nejčastěji využívanými, jak uvedl při výzkumném rozhovoru. Považuje za podstatné, co má aktivita zaměstnanci přinést. V případě rozvoje osobnosti považuje osobní formu (face-to-face) v rámci metod vzdělávání za mnohem vhodnější s tím, že zdůrazňuje důležitost a váhu osobního prožitku.

14. Je volba stávajících metody a obsahu vzdělávání a rozvoje dle Vašeho názoru vhodná?

Otázka č. 14 následně zkoumala vhodnost volby stávajících vzdělávacích a rozvojových metod, ale také jejich obsahu. Respondenti odpovídali na pětistupňové škále variant. Více než tři čtvrtiny zaměstnanců vyjádřily spokojenost s volbou palety možností vzdělávacích metod, jež jsou ve společnosti Möbelix realizovány. V průměrné hodnotě 48 % zaměstnanců této společnosti zvolilo odpověď „spíše ano“ následováno těmi, kteří dali hlas „určitě ano“. Druhý pól tvořili s metodami a obsahem nespokojení nebo méně spojení účastníci vzdělávacího procesu v počtu 22 respondentů.

15. Pokud jste v otázce č. 10 zvolili odpověď „spíše nespokojen(a)“ nebo „velmi nespokojen(a), uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi.

Z důvodu, že cílem výzkumu i celé této práce je identifikovat nedostatky současného systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů prodejen Möbelix ve společnosti XLCZ Nábytek s.r.o., cílí otázka č. 15 na 22 % respondentů, jež projeví stupeň nespokojenosti.

Opět celá skupina 22 zaměstnanců považovala za důležité a byla ochotna uvést důvod vedoucí k jejich volbě svojí odpovědi na otevřenou otázku. 40,90 % z nich s počtem odpovědí 9 uvedlo důvod „nedostatek dodavatelských školení“, dalších 8 respondentů (36,40 %) je toho názoru, že „při aplikaci metod a ve školení chybí individualita“ a poslední skupinu tvořilo 5 responzí (22,70 %) označujících variantu „absence dodavatelských sortimentních školení“.

16. Jaký počet školení za rok musíte absolvovat?

Respondentům bylo pro zodpovězení otázky č. 16, která informativně zjišťovala počet realizovaných školení ročně, nabídnuto několik možností. Všichni účastníci (100) vzdělávacích a rozvojových aktivit odpověděli shodně variantu „1 až 5“ školení. Překvapivým zjištěním je, že všichni vzdělávaní pro značku Möbelix se pohybují v tomto intervalu.

Tuto informaci potvrzuje vedoucí oddělení personálního rozvoje s tím, že je přesvědčen, že reálně není možné z důvodu vyčerpání personálu a také sedmidenního týdenního provozu s otevírací dobou prodejen 9-19 hodin či 9-20 hodin ročně realizovat více než 5 školení především pro prodejce. Zaměstnancům musí být umožněno čerpat náhradní volno za víkendy apod.

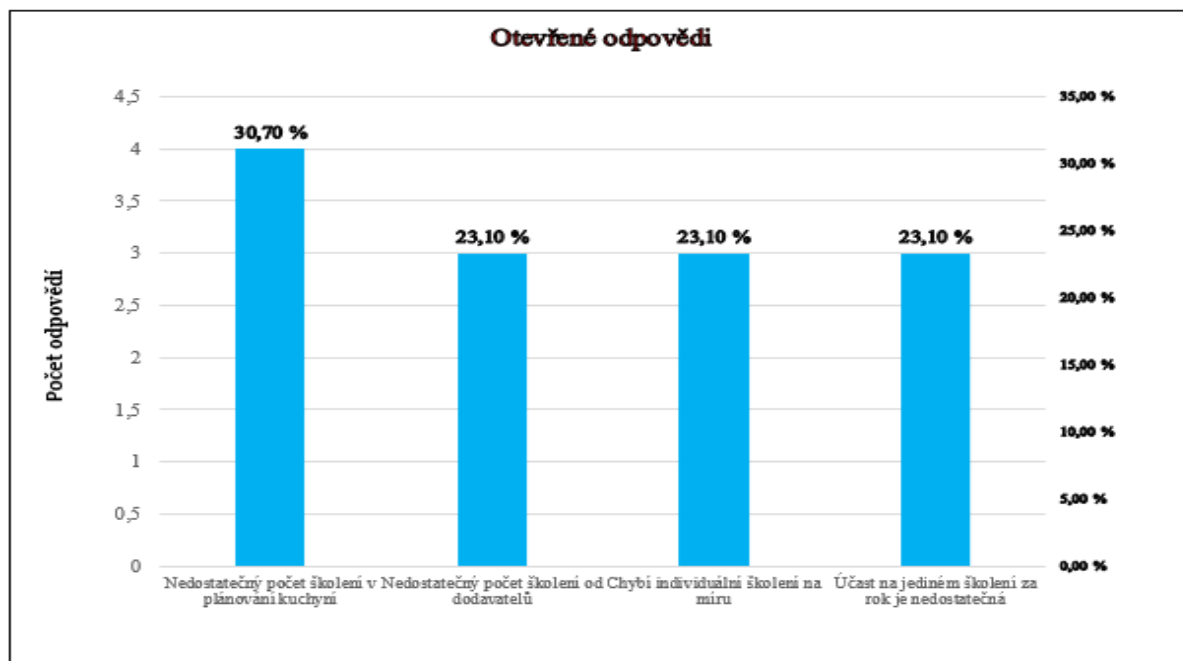
17. Jak hodnotíte počet školení v rámci dostatečnosti pro výkon Vaší pozice?

Otázka č. 17 přímo navazuje na předchozí dotaz a jejím cílem je zjistit spokojenost s nastavením počtu školení právě pro jejich pracovní pozici. V případě, že bude částí respondentů vyjádřena nespokojenost, důvody k ní vedoucí budou zjištěny a rozebrány v další otázce. Respondenti v rámci výzkumu volili odpověď že škály od „velmi dobře“, „dobře“, „dostatečně“, až po stupeň „špatně“ a „velmi špatně“. 35 % respondentů je s počtem školení spokojeno s hodnocením „dobře“, téměř v soutěžním postavení byly skupiny volící „velmi dobře“ (25 %) a „dostatečně“ (24 %). Nesouhlasně s počtem školení, kterých se ročně mohou účastnit, se vyjádřilo 13 zaměstnanců, což činilo 13 %). Tento vzorek respondentů bude předmětem zájmu následující otázky č. 18.

18. Pokud jste v otázce č. 10 zvolili odpověď „špatně“ nebo „velmi špatně, uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi.

Z Grafu 1, který se nachází níže a vztahuje se k otázce č. 18, je na první pohled patrné, že otevřené odpovědi nespokojených zaměstnanců (13) lze rozdělit do čtyř skupin. Nejpočetnější skupina je tvořena respondenty s podílem 30,70 % s tím, že jim „chybí dostatečný počet školení v plánování kuchyní“, ve stejném podílu 23,10 % poté odpověděli zaměstnanci, kteří zastávají názor, že je „nízký počet školení od dodavatelů, školení na míru“, ale také účastníci „jediného školení ročně“ hodnotí tento fakt negativně.

Graf 1 Nespokojenost s počtem školení za rok



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

19. Uveďte, prosím, jaká témata jsou obsahem vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Otázka č. 19 měla pro výzkum opět spíše informativní charakter pro zřetelnější přiblížení procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti Möbelix a dále je provázána s následující otázkou. V rámci vzdělávacích témat respondenti v počtu 100 % uváděli tyto:

Rozvoj osobnosti (13), komunikace (19), prodejní dovednosti (40), time management (8), konflikt management (20), reklamační řízení (18), školení na novou manipulační techniku (4), program firemního IT systému (10) apod.

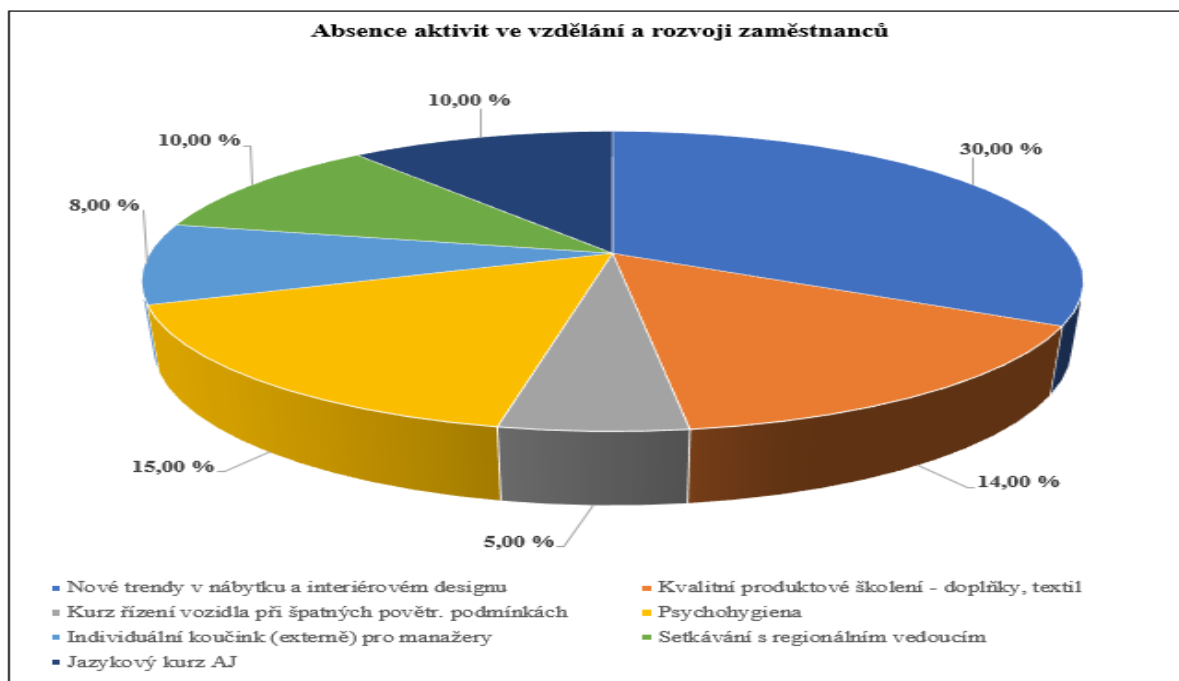
20. Jsou tyto aktivity nabízeny na základě konkrétní identifikace Vašich potřeb pro Vaši pozici?

Předmětem zájmu otázky č. 20 bylo v rámci výzkumu zjistit, zda jsou vzdělávací aktivity vázány na předchozí zjišťování identifikace potřeb zaměstnance v souvislosti s potřebami pro výkon jeho pracovní pozice. Bylo zjištěno, že 69 zaměstnanců pocítuje provázanost nabízeného vzdělávání s identifikací jeho potřeb pro výkon práce a odpovědělo kladně. Naopak tento pocit postrádá 31 respondentů, kteří reagovali responzí „ne“.

21. Jaké kurzy a aktivity ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve Vaší organizaci postrádáte, případně jaké uvítáte?

Cílem otázky č. 21 je zjistit, jaké kurzy a vzdělávací či rozvojové aktivity by si zaměstnanci společnosti přáli, které jim v nabídce vzdělávání chybí či by je uvítali jako benefit. Na tuto otevřenou otázku odpovědělo celkem 89 zaměstnanců.

Graf 2 Preferované aktivity ve vzdělávání a rozvoji



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Graf 2 znázorňuje, že nejčastěji zmiňovanou aktivitou byl zmiňován kurz trendů v nábytku a interiérovém designu následován kvalitním produktovým školením pro oddělení doplňků. Z oddělení logistiky a montáže vyvstalo přání na kurz řízení vozidla při špatných povětrnostních podmínkách (škola smyku). Zajímavým námětem jsou podpůrné a vzdělávací aktivity zaměstnanců v oblasti péče o duševní zdraví, které bylo taktéž uvedeno u 15 % respondentů. Z řad managementu a vyšších pracovních pozic byl zmíněn individuální externí koučink či kurzy kultury projevu a etikety.

Manažer personálního rozvoje v rozhovoru vyjádřil názor, že ve společnosti disponují vyváženou nabídkou aktivit. Lze v nich nalézt vzdělávací faktor pro zaměstnance ve svém oboru, ale také faktor zábavní. Největší zájem je o outdoorové a tým tmelící aktivity obsahující zábavní prvky. Také se snažíme do aktivit zakomponovat a jdeme cestou „škola hrou“.

22. Jakou formou jsou vzdělávací a rozvojové akce ve Vaší organizaci vyhodnocovány?

Z proběhnuvšího dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti Möbelix, jež byla předmětem výzkumu, jsou v rámci procesu vzdělávání a rozvoje ve fázi vyhodnocení výsledků jeho vzdělávání využívány především dva nástroje. Jedná se především o kvantitativní výzkum formou „dotazníku“, jež vyplňuje po školení více než polovina respondentů v počtu 52 zaměstnanců. Následuje odpověď „rozhovor s vedoucím / přímým nadřízeným pracovníkem“ ukončená praktickou zkouškou (5) a testem (4). Variantu „žádná forma“ vyplnilo 5 účastníků, kdy pro interval „jiná“ využil 1 respondent této možnosti jako ojedinělý případ a zvolil odpověď „zpětná vazba osobně přímo školiteli na místě“.

Člen vedení personálního rozvoje na základě rozhovoru rozvedl, že vyhodnocování probíhá na v návaznosti na školení elektronicky v aplikaci Mentimeter. Zaměstnanec si do svého mobilního telefonu naskenuje příslušný QR kód a automaticky se mu zobrazí dotazník k vyplnění. Poté je možné na škále jedna až pět provést hodnocení různých ukazatelů v rozsahu 10 otázek. Vyhodnocení dotazníkového šetření poté probíhá interně a provádějí ho zaměstnanci oddělení personálního rozvoje. Vyhodnocení pomocí výše zmíněné aplikace realizujeme ihned po školení a návratnost čítá až 80 % respondentů, což považuje za vysokou a vypovídající.

23. Jak hodnotíte současný proces vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?

V otázce č. 23 měli respondenti možnost zhodnotit současný proces vzdělávání a rozvoje v jejich společnosti na škále velmi spokojen(a), spíše spokojen(a), ani spokojen(a) ani nespokojen(a), spíše nespokojen(a) a velmi nespokojen(a). Více než polovina zaměstnanců je se stávajícím vzdělávacím procesem společnosti „velmi spokojeno“ či „spíše spjeno“. První skupina čítá 17 % a druhá 37 % respondentů. Dalších 29 % zaměstnanců poté umístilo svůj hlas na prostředek škály. Méně spokojených účastníků vzdělávacího procesu bylo 17 % s vyjádřením „spíše nespokojen“. Vyslovenou nespokojenost nevyjádřil ani jeden respondent. Z provedeného výzkumu lze vyvodit, že většina zaměstnanců hodnotí vzdělávací proces v Möbelixu kladně a je s ním spokojena. Rozborem předmětu spokojenosti i nespokojenosti účastníků vzdělávání se věnují následující dvě otázky.

24. Co hodnotíte pozitivně na současném procesu vzdělávání?

Otázka č. 24 byla žádostí k respondentům, aby vyjádřili, co hodnotí pozitivně na současném vzdělávacím procesu. Této žádosti vyhovělo 83 z nich a pozitivní je, že alespoň část respondentů (18 z 29) ze skupiny „ani spokojen(a) ani nespokojen(a)“ vyjádřilo alespoň nějaký pozitivní vjem.

Tabulka 4 Pozitivní hodnocení současného stavu procesu vzdělávání

Otevřené odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Celkový přístup společnosti ke vzdělávání	27	22,50 %
Přístup školitelů	21	17,50 %
Setkávání se s kolegy z jiných poboček	32	26,70 %
Změna prostředí	15	12,50 %
Školení rozvoje osobnosti	13	10,80 %
Školení na téma komunikace	12	10,00 %

Zdroj: vlastní výzkum (2022)

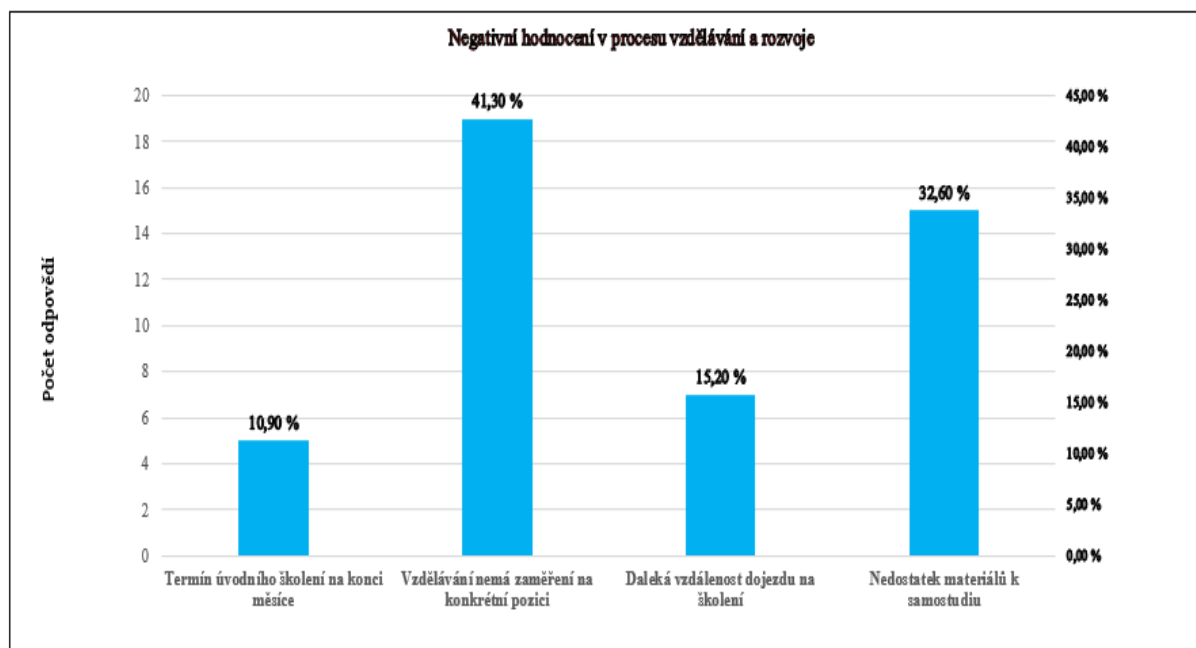
Jak lze vyčíst z Tabulky 4, zaměstnanci společnosti Möbelix nejčastěji zmiňovali celkový přístup společnosti ke vzdělávání a setkání s kolegy z jiných poboček. Účastníci vzdělávání také velmi vítají změnu prostředí, přístup školení. V rámci chvály byly také zmíněny dvě konkrétní aktivity, a to školení rozvoje osobnosti a školení komunikace.

25. Co hodnotíte negativně na současném procesu vzdělávání?

Shodná otázka s opačným efektem byla kladena respondentům a cílí na to, co respondenti hodnotí na současném procesu vzdělávání negativně. Tuto otázku zodpovědělo všech 46 zaměstnanců z těch, kteří v otázce č. 23 podali neutrální nebo negativní odpověď. Vyjádření byla rozmanitá, nejčteněji se vyskytla odpověď, která se prolínala výzkumem celkově, a tedy, že vzdělávání nemá zaměření na konkrétní danou pozici zaměstnance a jsou spíše obecného charakteru.

Graf č. 3 znázorňuje, že ti, kteří se chtějí věnovat seberozvoji a touží po samovzdělávání, vyjádřili potřebu poskytnutí materiálů k samostudiu pro rozvoj osobnosti.

Graf 3 Hodnocení procesu vzdělávání a rozvoje



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Pro některé z účastníků školení je bariérou a nepříjemnou komplikací daleká vzdálenost dojezdu na školení, kdy někteří zmiňovali, že dojíždí například z Čech na Moravu nebo Slovensko a naopak.

Vedoucí oddělení personálního rozvoje zmínil, že si upřímně myslí, že stávající proces vzdělávání je optimální, což je v kontrastu s tvrzením zaměstnanců. Dále vedoucí důvěřuje tomu, že odpovídá současným požadavkům na jednotlivé pracovní pozice. Na druhou stranu stále zůstává otevřený inovacím, rád inovuje a dokáže pružně reagovat.

26. Uveďte, prosím, do jaké věkové skupiny patříte?

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že se ho zúčastnili a společnost zaměstnává osoby rozmanitého věku. Nejčastěji byli shodně zastoupeni zaměstnanci ve věkových 18-30 let a 41-50 let, kteří jsou zastoupeni podílem 35 %. Dále je společnost Möbelix tvořena zaměstnanci ve věkovém intervalu 34-40 let, celkově 18 %. Nejméně je zastoupena (17 %) je věková skupina 50 a více

27. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví?

Z výsledku výzkumu je zřejmé, že ve společnosti pracovně působí přibližně 60 % žen a 40 % mužů. S ohledem na to zaměření společnosti na bytové doplňky se dalo předpokládat, že poměr žen ve firmě bude vyšší než mužů, což výzkum potvrdil.

28. Uveďte, prosím, jak dlouho v organizaci pracujete?

Otázka č. 25 se dotazuje na délku pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců. Nejčastěji ve společnosti působí respondenti v délce 2-5 let, jež jsou zastoupeni v podílu 56 % dotazovaných. Následování jsou skupinou lidí, kteří pro zahraniční obchodní společnost se čtrnáctiletou historií na českém trhu pracují déle než 5 let (26 %) a shodně pak celkově po 9 % skupiny s délkou pracovního poměru méně než rok a ve společnosti působící 1-2 roky.

Na tomto místě následuje shrnutí dotazníkového šetření a porovnání s tvrzením odborníků uvedených v teoretické části této práce. Ve výzkumu bylo zjištěno, že ve společnosti Möbelix probíhá identifikace vzdělávání vzdělávacích potřeb na základě specifikace a popisu pracovního místa a také výkonu. Zaměstnanci společnosti Möbelix jsou dle vyhodnocení dotazníkového šetření o školeních dobře informováni, což potvrdila i jednoznačnost odpovědí. I přes toto zcela jednoznačné zjištění výzkum ukázal, že čtvrtina respondentů neví, na jaké období plány vzdělávání a rozvoje platí.

Z výsledků dále vyplynulo, že přibližně polovina vzdělávacích aktivit se koná v externím školicím zařízení anebo na pracovišti při výkonu práce, přičemž zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům účast na těchto akcích, což je pro personální rozvoj důležité. Zaměstnanci v rámci svých výpovědí jsou spíše spokojeni s časovou délkou absolvovaných školení, pouze přibližně pětina je nespokojená. Tito zaměstnanci si stěžují na nedostatečný časový prostor pro školení anebo na nevhodný obsah zaměření na daném školení, což svědčí o rezervách ve fázi cyklu vzdělávání – identifikaci vzdělávacích potřeb. I přesto, že část zaměstnanců nebyla s časovým rámcem spokojena, shodli se respondenti na tom, že vzdělávací aktivity probíhají ve vyhovujících školicích prostorách. Úroveň školitelů je vnímána velmi pozitivně, 65 % dotazovaných je s úrovní školitelů spokojeno.

Společnost Möbelix využívá jako soubor hlavních metod pro oblast vzdělávání a rozvoje spíše metody jednodušší, a to jak na pracovišti, tak mimo něj. V praxi se ukazuje, že uvedené metody respondenti vnímají spíše jako vhodné, ale přesto pětina dotázaných s nimi není plně spokojena, a to z důvodu, že při školení chybí provázanost s potřebami na konkrétní pozici. K vyhodnocování ve společnosti dochází vždy bezprostředně po školení či nejpozději do 3 dnů formou elektronického dotazníku či rozhovoru s přímým nadřízeným nebo vedoucím oddělení personálního rozvoje.

Společnost připravuje více než 10 typů školení ročně, avšak zaměstnanci se účastní jednoho až maximálně pěti školení za rok, což většině dle výzkumu dostačuje. 13 respondentů má potřebu se vzdělávat více, a to zejména v oblastech plánování kuchyní, produktových školeních zaměřených na míru jednotlivým pozicím. Největší zájem ve společnosti Möbelix je o zařazení školení nových trendů v nábytku a interiérovém designu, dále produktového školení pro doplňky a textil, psychohygieny a zřízení interní knihovny s literaturou seberozvoje.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 188) potvrzují v této souvislosti důležitou úlohu nadřízených. Je to z toho důvodu, že jsou svým podřízeným blízko a zpravidla vidí tedy nedostatky v kompetencích jako první. Linioví manažeři tak mohou navrhnout vhodný vzdělávací program (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 188). Měrtlová (2014, s. 118) a Koubek (2015, s. 263) se také kloní k tomu, že se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích – již zmíněných tzv. liniových manažerů. Křest'an (2021, s. 11) s tímto tvrzením nesouhlasí a říká, že podněty a požadavky na vzdělávání ve společnosti by měly přicházet od podřízených dle jejich potřeb. Jestliže si organizace přeje, aby měl celý proces vzdělávání a rozvoje příznivý dopad na zaměstnance, měla by se detailně zajímat o to, jako potřebu sami zaměstnanci mají a pociťují. Na základě dotazníkového šetření se ukazuje, že společnost Möbelix nastavuje obsah vzdělávání spíše na základě návrhů oddělení personálního rozvoje. Tato problematika je řešena v doporučení č. 1, aby se společnost mohla vyvarovat případným nedorozuměním v obsahu a cílech vzdělávacích aktivit.

Měrtlová (2014, s. 118) dodává, že je důležité, aby plánování vzdělávacích potřeb vycházelo z plánů rozvoje společnosti, hodnocení pracovního výkonu a chování zaměstnanců, z rozhovorů s manažery, z výsledků analýzy, ale také ze sebehodnocení zaměstnanců.

Všechny tyto kroky by měly předcházet tvorbě školicího plánu tak, aby se společnosti podařilo podchytit potřebná témata a podařilo se ještě detailněji cílit na potřeby prodejců i ostatních zaměstnanců Möbelix.

Palíšková, Legnerová a Stríteský (2021, s. 183) říkají, že při realizaci vzdělávacího programu se každá z metod zaměřuje na jiné aspekty a přináší řadu výhod i možných limitů. Hoffmann (2018, s. 153) uvádí, že je důležité, aby rozhodující manažer HR disponoval detailní znalostí jednotlivých metod a nástrojů včetně jejich předností a omezení a nesl osobní odpovědnost za volbu metody a realizaci vzdělávací a rozvojové akce. Šikýř (2016, s. 141) dodává, že podmínkou úspěšné realizace je právě aplikace vhodné metody vzdělávání, jež poskytne zaměstnancům možnost osvojení požadovaných dovedností, znalostí a schopností a následného dosažení požadovaného výkonu. S tímto dle výzkumu zaměstnanci souhlasí, i přesto, že je vzdělávací proces společnosti Möbelix propracovaný, bylo na základě výsledků dotazníkového šetření učiněno několik inspirativních podnětů na zařazení nových či moderních metod vzdělávání a rozvoje, které by oblast vzdělávání osvěžily a přispěly účinnosti těchto aktivit.

3.4 Návrhy a doporučení

Pozitivní hodnocení vyjadřuje, že zaměstnanci společnosti Möbelix jsou se současným systémem vzdělávání a rozvoje spíše spokojeni. I přesto byly identifikovány některé nedostatky, jejichž možnou optimalizaci řeší předkládaný výčet návrhů a doporučení. Spokojenost vyjadřuje 54 zaměstnanců, přičemž neutrální zůstávají ve dvaceti devíti případech, ostatních 17 je nespokojeno. Na základě informací získaných z dotazníků je v této kapitole navrženo několik doporučení, která by mohla vést ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Möbelix. Jednotlivá doporučení také obsahují stručný soupis toho, jaké kroky by měla společnost Möbelix realizovat. Součástí těchto doporučení je také odhad finančních nákladů na jejich realizaci. Přehled navržených doporučení bude vedoucímu personálního rozvoje předložen v červnu r. 2022. s tím, že za počáteční datum realizace je považován začátek měsíce září 2022, který navazuje na letní prázdniny a dobu dovolených. Letní měsíce však mohou být využity k přípravě realizace.

Doporučení 1 Efektivnější identifikace potřeb

Vzhledem k tomu, že 31 % zaměstnanců vypovědělo, že jejich vzdělávací potřeby nejsou vázány na předchozí identifikaci potřeb v přímé souvislosti s jeho pracovní pozicí, je vhodné se na tuto oblast zaměřit. Jedná se především o komunikaci mezi vedoucím prodejny či vedoucím prodeje a jednotlivými prodejci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Ve výzkumu byl sedmnácti prodejci vyjádřen názor, že při školeních chybí individuální školení na míru. Doporučuje se tedy, aby tato tematika byla součástí pravidelných porad a hodnotících pohovorů vedoucích s podřízenými, aby mohlo dojít k detailnějšímu odkrytí vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků.

Další možností je vypracování krátkých dotazníků v aplikaci Mentimetr, se kterou společnost v rámci vyhodnocování pracuje, cílených přímo na potřeby vzdělávání, které by hlouběji odkryly přání a požadavky zaměstnanců z praxe. Výsledky z hodnotících pohovorů, popř. z dotazníkového šetření budou předány vedoucímu oddělení personálního rozvoje. Návrh příslušného dotazníku je k nalezení v Příloze 9 této práce.

Tyto výsledky bude vhodné zohlednit při plánování nových vzdělávacích aktivit pro rok 2023. Zodpovědnost připadá na vedoucího prodejny, popř. vedoucího prodeje, a tudíž se tohoto opatření netýkají vícenáklady.

V případě, že bude využit dotazník, jeho příprava spadá do kompetence oddělení personální rozvoje, které ji bude předem konzultovat a poté poskytne vedoucím. Dotazování může být realizováno od 35. kalendářního týdne v měsíci září.

Doporučení 2 Zefektivnění komunikace školicího plánu/tématu vzdělávání

Právě proto, že dle provedeného výzkumu 26 zaměstnanců nedisponuje informací, na jaké období je plán vzdělávání a rozvoje vypracován, lze předpokládat, že tento plán není na všech pobočkách dostatečně či správně komunikován směrem k zaměstnancům, kterých se týká. Jak řekl vedoucí oddělení personálního rozvoje, plán rozvoje má být pracovníkům k dispozici v elektronické i fyzické podobě, v praxi tomu však tak není vždy a na všech prodejnách.

Společností Möbelix je investováno mnoho času a finančních prostředků do vzdělávání a má velmi obsáhle vypracovaný školicí plán, který poskytuje kompletní přehled o vzdělávacích a rozvojových aktivitách, kterých se zaměstnanci prodejen Möbelix mohou povětšinou dobrovolně účastnit. Není tomu tak ve všech obchodních společnostech, a je tedy velkou příležitostí lidských zdrojů této značky klást velký důraz právě na tuto oblast a profitovat z nabídky široké palety školení. Využít dostatečně příležitost, kterou jim jejich zaměstnavatel poskytuje. Bylo by účelné, převést nadšení a současně zodpovědnost za téma vzdělávání a rozvoje na vedoucí poboček prodejny, prodejce i jednotlivých oddělení.

Řešením by bylo vytvořit kontrolní seznam (tzv. checklist) jednoduchých úkonů, které by zajistili a potvrdili zprostředkování informace a předání školicího plánu na jednotlivé pobočky a následně všem spolupracovníkům ve správný čas na správném místě. Tento „checklist“ by měl obsahovat termín, kdy je exemplář plánu předán na pobočku (předán dne), dále termín vyvěšení (vyvěšen dne) a také podpis všech zaměstnanců, že byli s plánem seznámeni. Vypracování checklistu bude mít na starost člen týmu oddělení personálního rozvoje. Kontrolu vyplnění na místě všemi zaměstnanci provede vedoucí prodejny. V Příloze 10 je přiložen návrh výše uvedeného formuláře.

Doporučení 3 Externí koučink

Mezi preferovanými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami, které respondenti v dotazníku uvedli, patří také individuální koučink externím koučem, viz Graf 2. Vzhledem k tomu, že pro každou společnost jsou lidské zdroje zásadním kapitálem a manažeři, v tomto případě regionální vedoucí a vedoucí prodejen zásadně ovlivňují svoje podřízené, je třeba klást velký důraz na jejich rozvoj. Koučink externím koučem by proto pro vybrané vedoucí mohl být podnětem k rozvoji jejich osobního i profesního potenciálu. Ve společnosti Möbelix jsou na vedoucích pozicích často lidé, kteří jsou ve firmě 5 let a více. V takových případech je pravděpodobné, že je třeba být během pracovního procesu inspirován ke změně a nacházení nových impulsů tak, aby mohl odkrýt svoje talenty, využívat jich a být dále motivátorem pro své podřízené. Langer uvádí (2016, s. 24), že kouč se významně podílí na vzdělávacím či spíše rozvojovém procesu. Typickou aktivitou kouče je sledování a následné konzultování činnosti koučovaného. Langer (2016, s. 24) doplňuje, že tato rozvojová metoda má individuální charakter, kdy kouč usnadní pochopení různých procesů i jevů pro následné řešení problémů, rozhodování či rozvoj koučovaného. Základními principy profese kouče je vzájemná důvěra, partnerství, společný cíl, povzbuzování a zdůrazňování úspěchu, vzájemnou inspiraci a následnou zpětnou vazbu.

Je účelné, aby vedoucí oddělení rozvoje vybral zástupce z řad regionálních vedoucích a vytvořil plán pěti koučovacích dvouhodinových sezení každého z nich. Samozřejmě této možné realizaci od září 2022 (35. týden) bude předcházet výběrové řízení na externího kouče, kde bude také odpovědným subjektem oddělení personálního rozvoje. Cena hodinové sazby se pohybuje v rozmezí 666 Kč až 7 500 Kč.

Tabulka 5 zobrazuje nabídku čtyř koučů z oblasti Prahy, kteří nabízejí služby v oblasti business koučinku.

Tabulka 5 Cenové srovnání koučů – business koučink

Kouč	Časové rozpětí/hod.	Cena v Kč	Cena za hod./Kč
Basalová A.	1,50	1 000,00	666,67
Kalina A.	1,00	7 500,00	7 500,00
Koucká T.	1,25	1 500,00	1 200,00
Vokáčová M.	1,50	5 000,00	3 333,33

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Basalová (2022) nabízí 90 minut koučinku za cenu 1 000 Kč, nabídka Koucké (2022) za sezení o délce 75 minut čítá 1500 Kč, Vokáčová (2022) za 90 minut business koučování účtuje 5 000 Kč za 90 minut, nejvyšší cenu na trhu nabízí Kalina (2022), jenž kalkuluje za 7 500 Kč za hodinové sezení. Na základě tohoto srovnání je třeba pro náklady v této oblasti zohlednit cenu 2 000 Kč za hodinové sezení s business koučem. V případě sezení pro 2 regionální manažery v rozsahu každého 10 hodin se jedná o celkové náklady 40 000 Kč.

Doporučení 4 Setkávání s regionálními vedoucími

V Grafu 3 bylo dále ze strany manažerů zmíněno setkávání vedoucích prodejen s regionálními vedoucími. Jedná se o meeting na některé z prodejen, přičemž místo setkání je obměňováno tak, aby vedoucí poznali postupně všechny prodejny a jejich způsob fungování. I když jsou dána základní korporátní pravidla, je obvyklé, že každá pobočka pod jiným vedením funguje odlišně. Je zde vhodné využít vzdělávací metodu pracovní porady v „odlehčené“ formě. Při takových méně formálních pracovních poradách dochází k uvolnění účastníků, a následně k účelné výměně zkušeností a doporučení, bezesporu ke vzájemnému obohacení nápady, inspiraci a sdílení firemní kultury. Co funguje přínosně jinde, může skvěle fungovat v praxi také v jiné pobočce.

Tabulka 6 Plán setkání regionálních vedoucích

Regionální vedoucí	Místo konání	Termín	Počet osob
ABC	Praha - Stodůlky	08.09.2022	6
XYZ	Brno	10.11.2022	6
ABC	Praha - Kolbenova	12.01.2023	6
XYZ	Olomouc	09.03.2023	6

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 6 předkládá plán setkání ve dvouměsíčním cyklu, konaná v září a listopadu a dále v předstihu v prvním kvartálu roku 2023 včetně místa a termínu konání. Úkon spadá do kompetence pověřeného regionálního vedoucího a představuje náklady na cestovné a občerstvení účastníků. Cenová kalkulace pro 6 osob na cestovné je 4 800 Kč (6 x 100 km x 8 Kč/km) a občerstvení je 3 000 Kč (6 x 500 Kč/osoba), celkem je třeba počítat s částkou 7 800 Kč.

Doporučení 5 Úprava systému školení „Plánování kuchyní“

Prodej sortimentu kuchyňských linek na míru a příslušenství tvoří významnou část obrátu společnosti, kde je očekáván rostoucí vývoj i do budoucna. Je proto nutné tomuto segmentu věnovat mimořádnou pozornost a péči. Vzhledem k tomu, že 30,70 % zaměstnanců z těch, kteří nebyli spokojeni s počtem školení za rok, se vyjádřili právě v neprospěch školení „Plánování kuchyní“.

Doporučuje se vypracovat pro rok 2023 pevný plán školení pro pracovníky plánování a prodeje kuchyní. Jelikož jde ze strany zákazníka v případě zřízení a vybavení kuchyňské linky o dlouhodobou investici, je třeba procesu prodeje a plánování věnovat mimořádnou pozornost. Vypracování návrhu by měl na starosti vedoucí personálního rozvoje spolu s vedoucím technického oddělení v Brně v termínu první týden v září. Tento plán by byl představen v rámci teambuildingové aktivity viz doporučení č. 6. Tato aktivita je součástí pracovní náplně a není spojena s vícenáklady.

Doporučení 6 Organizace teambuildingové/teamworkové aktivity „Kuchyně“

V návaznosti na předešlé doporučení by bylo přínosné zorganizovat pro skupinu technického oddělení společně se zaměstnanci prodeje kuchyní outdoorovou akci. Teambuildingová aktivita by mohla být pro vedení společnosti podnětem pro stmelení týmu a pro navázání dobrých vztahů uvnitř této specifické pracovní skupiny. Prodejci kuchyní jsou v podstatě závislí na informacích od techniků, kteří zpracovávají podklady pro výrobu kuchyní a je tedy důležité, aby si kolegové uvnitř těchto dvou skupiny dobře rozuměli a aktivně komunikovali oběma směry.

Chování (2022) říká, že cílem teambuildingu je rozvoj týmu a jeho systematické budování. Přesně sestavený program nutí členy týmu ke vzájemné spolupráci, a tudíž je tým veden ke zlepšování výkonu. Autor dále uvádí, že úkolem závěrečné diskuse je přenést praktické zkušenosti ze zážitků do vlastního pracovního prostředí. Teambuildingové aktivity prohlubují mezilidské vztahy na pracovišti a pomáhají je zlepšit. Chování (2022) v této souvislosti ještě uvádí aktivitu tzv. teamwork, která je zefektivněním týmové spolupráce a jejímž cílem je zmapovat fungování skupiny a jeho charakteristické rysy, zdůraznit principy efektivní spolupráce a dosažením žádoucích změn v chování, při řešení konfliktů atd.

Organizace teambuildingu či teamworku případně oddělené personálního rozvoje. Předem by bylo vhodné zorganizovat setkání členů týmu personálního rozvoje a technického oddělení plánování kuchyní. Na tomto setkání by se uskutečnila v měsících květnu a červnu otevřená diskuse nad aktuální situací fungování skupin prodejců a techniků. Následně by měl být sestaven seznam potenciálních účastníků aktivity z obou skupin. Je důležité, aby si ve stanový čas vytvořili prostor všichni přizvaní zaměstnanci v doporučeném rozsahu 1-2 dny. Na základě výstupu diskuse bude dle preferencí zaměstnanců sestaven konkrétní program akce, jehož nabídka bude postoupena navrženým pracovníkům. Cenová kalkulace akce se odvíjí od počtu účastníků a také charakteru akce, předchází jí tedy konkrétní poptávka s upřesněním všech detailů. Příkladem může být detektivní teambuildingový program inspirovaný příběhem Sherlocka Holmese, který obsahuje vyvážené spektrum aktivit (řešení případů, překonávání překážek) a je vhodný pro všechny generace (Z-Agency, 2022).

Dle Maňákové (2012) je šíře cenového rozpětí široká, pohybuje se v rozpětí 7 000 Kč až 80 000 Kč pro 30 osob. V případě organizace teambuildingu nabízejí subjekty výhradně nabídku na míru. Po osobní konzultaci s vedoucím oddělení personálního rozvoje budou specifikovány detaily akce a poptána nabídka v rozsahu rozpočtu v částce 10 000 Kč za jednodenní akci pro 10 osob týmu oddělení kuchyní. Termín navrhovaného teambuildingu, př. teamworku je plánován na měsíci září/říjen 2022. Organizace je v kompetenci oddělení personálního rozvoje.

Doporučení 7 Školení pro lektory

Vzhledem k tomu, že 65 zaměstnanců prodejen Möbelix uvedlo spokojenost s úrovní interních školitelů, netýká se toto doporučení členů týmu oddělení personálního rozvoje. Tento návrh opět cílí na techniky oddělení plánování a prodeje kuchyní.

Po stmelení týmu při teambuildingu a sestavení plánu školení pro rok 2023 bude důležitá nejen dostatečná četnost těchto školení, ale bezesporu také jejich obsah a kvalita výkladu a zprostředkování know-how. Jak již bylo zmíněno, prodej segmentu kuchyňských linek a příslušenství tvoří významnou část obrátu společnosti a je očekávaným rostoucím trendem do budoucna. Z vaření a kultury stolování se stává v českých zemích fenomén a je to silně zážitková záležitost.

Doporučuje se proto zvolit jednoho až dva zástupce technických pracovníků oddělení plánování kuchyní, u kterých by byla vhodná andragogická průprava tak, aby do budoucna byli tito zaměstnanci schopni zprostředkovat vysokou kvalitu školení. Jednou z možností je základní průpravu zprostředkovat technikům formou vnitropodnikového školení interními lektory, kteří předají tipy a doporučení, jak informace na účastníky vzdělávání nejlépe přenést. Druhou možností je poté účast na akreditovaném vzdělávacím programu. Účastník po absolvování lekcí v rozsahu časové dotace 100 hodin může složit zkoušku z profesní kvalifikace „Lektor dalšího vzdělávání“. Adamec (2022) jako garant programu upřesňuje, že účastníci budou umět mimo jiné sestavit obsah, časový harmonogram a strukturu kurzu, prezentovat poznatky za využití interaktivních prvků a moderních výukových metod, zadávat a hodnotit práce účastníků kurzu a ovládat hodnocení výuky. Zelená (2022) zmiňuje, že takové školení jednoznačně zefektivní práci školitele, přičemž téma, které lektor vyučuje, si volí sám a učí se přímo na něm. Za nominaci účastníků a volbu finální varianty způsobu vzdělávání zvolí vedoucí oddělení personálního rozvoje.

Tabulka 7 Cenové srovnání akreditovaného školení pro lektory

Agentura	Rozsah trvání	Rozsah hodin	Cena v Kč
Mavo	3 měsíce	100,00	18 900,00
Mendelu	3 měsíce	100,00	14 900,00

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 7 znázorňuje, že cena akreditovaného programu pro jednu osobu se pohybuje u Mavo v ceně 18 900 Kč, jak uvádí Zelená (2022) a dle Adamce (2022) ze společnosti Mendelu stojí kurz školitele 14 900 Kč a je v dalším sledu plánován v období podzim 2022 (doba trvání kurzu 3 měsíce). V případě první varianty se jedná o aktivitu v rámci interních lidských zdrojů a přímé náklady nemusí být brány v potaz. Pro druhou možnost je přívětivější nabídka společnosti Mendelu a je třeba kalkulovat náklady ve výši 14 900 Kč.

Doporučení 8 Rozšíření nabídky produktových školení

„Je známo, že prodej je pro každou obchodní společnost velice významnou, ne-li nejvýznamnější činností“, jak říká Barták (2021). Autor dále uvádí, že tomu není jen z důvodu, že je zdrojem zisků, ale také proto, „že je pomocí při vytváření celkové image společnosti a její pozici na trhu.“ Prodej sice závisí na kvalitě a šíři nabízeného sortimentu, ale zásadním aspektem v prodeji je také osobnost a výkon samotného prodejce, který prodej doprovází. Zákazník očekává ochotu, servis a poradenství, které se opírá o výbornou znalost výrobku, jeho vlastností, funkce, výhody atd. Tyto znalosti může prodejní personál získávat samostudiem manuálů a katalogů, daleko efektivnější je ale čerpat znalosti přímo od výrobců, kteří výrobky dokonale znají a sledují neustále trendy a novinky v oboru. Šulc (2018) jako nejvyšší představitel firmy připomíná, že vedení společnosti Möbelix klade velký důraz na kvalitu výrobků a služeb. Cílem je získávat a udržovat spokojeného zákazníka, jež se budou opakovaně vracet, dále nakupovat a také šířit dobré reference.

Doporučení č. 8 o rozšíření nabídky produktových školení tkví v zařazení většího počtu školení od dodavatelů v nejrůznějších segmentech zboží. Bylo by vhodné předem uspořádat krátkou anketu poptávající konkrétní témata a okruhy, o které by měli prodejci největší zájem.

V rámci těchto témat pak příslušní vedoucí oddělení, např. ložnic, obývacích pokojů atd. předají informaci nákupčím daného sortimentu. Ti poté osloví dodavatele těchto výrobků s cílem uspořádat v prostorách dodavatele tematická jednodenní školení. Jelikož je tato aktivita taktéž v zájmu samotných výrobců, nabízí se, že by sami tuto akci podpořili a ponese náklady spojené s tímto vzděláváním v rámci podpory prodeje.

Druhou možností ve spolupráci s dodavateli je připravit krátká předtočená videa, kdy za pomoci gamifikace a zařazení herních prvků by byla zvýšen atraktivita školení. Doporučenou variantou je vzdělávací aktivitu připravit formou vzdělávací metody e-learningu a kombinovaného blended learningu. Jak říkají Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 190), moderní e-learningové metody mohou mít v praxi mnoho podob, „od stažení učebního textu na svůj počítač až po specializované interaktivní výukové programy.“ Autoři dále říkají, že výhodou je, že účastník vzdělávání si volí nejen vlastní tempo, jež je mu příjemné, ale také čas a místo, kde se mu vyhovuje se vzdělávat.

Této atraktivitě a trendů je vhodné využít a jako první se doporučuje připravit tento cyklus produktových školení pro oddělení bytových doplňků a textilu. Zaměstnanci (30) vyjádřilo preferenci pro toto školení, kdy zaměstnanci postrádají téměř kompletně znalostní know-how týkající se tohoto segmentu výrobků. Kompetentní pro tyto úkony jsou opět vedoucí oddělení na prodejně ve spolupráci s nákupčími. Celou aktivitu zastřeší vedoucí personálního rozvoje, která nákladově nepředstavuje výdaje navíc, jelikož se na ní podílí dodavatelé a výrobci.

Doporučení 9 Zařazení kurzu psychohygieny

Je pozoruhodné, že 15 zaměstnanců sebralo odvalu a vyslovilo přání, že by uvítali kurz wellbeingu na téma psychohygieny. Tento fakt je dán jistě i skutečností, že zaměstnanci v osobním i pracovním životě procházeli a dále prochází náročným životním obdobím. Poslední roky byly velmi poznamenány pandemickou situací Covid-19, kdy právě pracovníci ve službách a obchodě dlouho nevěděli, zda nepřijdou o zaměstnání. Prodejny byly v letech 2020–2021 po dobu dlouhých měsíců zcela uzavřeny a nejistota a pobyt doma způsobil mnoha lidem těžkosti. Duševní hygiena (2022) tvrdí, že z výzkumů vyplynulo, že každá třetí osoba v karanténě zažila krátkodobé či dlouhodobé duševní problémy včetně nespavosti, stresu, úzkosti a emočního vyčerpání. Frk (2021, s. 73) potvrzuje tento trend a říká, že vzdělávací a podpůrné aktivity zaměstnavatelů v oblasti fyzického, a především psychického zdraví zaměstnanců by měly být trvalou součástí firemního vzdělávání. Rektor (2022) doporučuje si udělat malý audit osobního duševního zdraví a načerpat tipy pro svoji duševní pohodu. Všeobecně platí, že jen zaměstnanec, který se cítí dobře a je zdravý, může podat maximální výkon. Navíc pohoda na pracovišti hraje významnou roli v rámci mezilidských vztahů a celkové atmosféry na pracovišti.

Řešením je zkušební zařazení kurzu duševní hygieny, které se na trhu již vyskytují. Zaměstnavatel tak poskytne přístup svým zaměstnancům ke vzdělávání v této oblasti a dá jim najevo svůj zájem o ně a jejich zdraví. Daná záležitost je téma pro oddělení personálního rozvoje a realizovatelná od září 2022. Cena jednorázových kurzů v této oblasti se pohybuje v ceně 990 Kč, jak uvádí (Rektor 2022), 1 490 Kč poté dle Duševní hygieny (2022). V rámci nového zařazení tohoto kurzu je doporučena varianta v částce 990 Kč na osobu.

Doporučení 10 Zřízení knihovny seberozvoje

Shodně 15 zaměstnanců by uvítalo ze strany společnosti Möbelix poskytnutí samostudijních materiálů, knih a časopisů týkajících se tématu seberozvoje, rozvoje osobnosti, prodejních dovedností apod. Dále šetření prokázalo, že část zaměstnanců by se chtěla dále vzdělávat i ve svém volném čase a nad rámec pracovní doby.

Podstatná část lidského života se odehrává na pracovišti, uvádějí autoři Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 173). V případě, že jedinec považuje svoji pracovní náplň za smysluplnou i užitečnou, jedná se o důležitý zdroj životního naplnění, štěstí a spokojenosti. Jedním ze základních předpokladů je volba odborného a profesního zaměření, jež vycházejí z aktuálních hodnot, znalostí obecných i týkajících se současného pracovního světa, ale především z uvědomění si vlastních silných stránek.

Zde se nabízí otestovat projekt tzv. Knihovny seberozvoje. V průběhu osobní návštěvy prodejny v rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je možné umístit v prostorách kuchyňky malý regál, který by posloužil jako knihovna. Bylo by účelné vybrat a nakoupit přibližně 20 knih týkajících se témat osobnostního managementu, sebevědomí, vyjednávacích a prodejních dovedností. Zajištění vzorové komody za nákupní cenu spadá do kompetence vedoucího prodeje, výběr a nákup seberozvojové literatury poté do kompetence vedoucího personálního rozvoje za přispění vlastní zkušenosti a návrhů ostatních členů tohoto oddělení.

Tabulka 8 Cenové porovnání knihovna

Prodejna nábytku	Položka	Rozměr V x Š x H v cm	Cena v Kč
ASKO	Knihovna STEN	170 x 58 x 23	1 294,00
IKEA	Knihovna KTP - 150	180 x 60 x 25	699,00
SCONTO	Knihovna GERSBY	180 x 60 x 25	3 299,00

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak uvádí Tabulka 8, rozpočet na tuto investici na jednu pobočku je na knihovnu od Asko (2022) 1 294 Kč (střední kvalita), kdy nabídka Ikea (2022) a Sconto (2022) nebyly vyhodnoceny jako cenově výhodné či kvalitou dostačující. 20 knih v ceně 400 Kč za kus 8 000 Kč, celkem tedy 9 294 Kč a termín realizace se předpokládá začátkem září 2022. Úsporou za náklad na knihovnu je možnost, že zajistí společnost tento kus nábytku přímo od dodavatele za obvyklou nákupní cenu.

Přehledný souhrn výše uvedených deseti doporučení, která povedou ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v obchodní společnosti Möbelix, je k nalezení v Příloze 11 této práce.

4 Závěr

Úvodem byl stanoven hlavní cíl této práce, a to identifikovat nedostatky současného systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve společnosti XLCZ Nábytek s.r.o. Dílčím cílem poté bylo navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti provozující značku Möbelix. Následující text tedy potvrzuje, zda byly tyto cíle dostatečně naplněny.

V první řadě bylo zjištěno, že ve společnosti Möbelix probíhá identifikace vzdělávacích potřeb na základě specifikace a popisu pracovního místa a také výkonu a rozhovoru s nadřízeným. Zaměstnanci společnosti Möbelix jsou dle vyhodnocení dotazníkového šetření o školeních dobře informováni, což potvrdila i jednoznačnost odpovědí. I přes toto zcela jednoznačné zjištění výzkum ukázal, že čtvrtina respondentů neví, na jaké období plány vzdělávání a rozvoje platí.

Z výsledků dále vyplynulo, že přibližně polovina vzdělávacích aktivit se koná v externím školícím zařízení (47 responzí) nebo na pracovišti při výkonu práce (43 responzí), přičemž zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům účast na těchto akcích, což je pro personální rozvoj důležité. Zaměstnanci (40) v rámci svých výpovědí jsou spíše spokojeni s časovou délkou absolvovaných školení, pouze přibližně pětina je nespokojená (17). Tito zaměstnanci (8) si stěžují na nedostatečný časový prostor pro školení či na nevhodný obsah zaměření na daném školení (9 responzí). I přesto, že část zaměstnanců nebyla s časovým rámcem spokojena, shodlo se 78 respondentů na tom, že vzdělávací aktivity probíhají ve vyhovujících školicích prostorách. Úroveň školitelů je vnímána velmi pozitivně, 65 dotazovaných je s úrovní školitelů spokojeno. Společnost Möbelix využívá jako soubor hlavních metod pro oblast vzdělávání a rozvoje spíše metody jednodušší, a to jak na pracovišti (25 responzí), tak především mimo něj (75 responzí). V praxi se ukazuje, že uvedené metody respondenti vnímají spíše jako vhodné (78), ale přesto 17 dotázaných s nimi není plně spokojena, a to z důvodu, že při školení chybí provázanost s potřebami na konkrétní pozici. K vyhodnocování ve společnosti dochází vždy bezprostředně po školení či nejpozději do 3 dnů formou elektronického dotazníku či rozhovoru s přímým nadřízeným nebo vedoucím oddělení personálního rozvoje.

Společnost připravuje více než typů 10 školení ročně, avšak zaměstnanci se účastní jednoho až maximálně pěti školení za rok, což většinou dle výzkumu dostačuje. 13 respondentů má potřebu se vzdělávat více, a to zejména v oblastech plánování kuchyní, produktových školeních zaměřených na míru jednotlivým pozicím. Největší zájem ve společnosti Möbelix je o zařazení školení nových trendů v nábytku a interiérovém designu, dále produktového školení pro doplňky a textil, kurzu psychohygieny a zřízení interní knihovny s literaturou seberozvoje.

Pozitivní hodnocení vyjadřuje, že zaměstnanci společnosti Möbelix jsou se současným systémem vzdělávání a rozvoje spíše spokojeni. I přesto byly identifikovány konkrétní nedostatky, jejichž možnou optimalizaci řeší předkládaný výčet návrhů a doporučení. Spokojenost vyjadřuje 54 zaměstnanců, přičemž neutrální zůstávají ve dvacetidevíti případech, ostatních 17 z nich je nespokojeno. Na základě informací získaných z dotazníků je v této kapitole navrženo 10 doporučení, která by mohla při jejich realizaci vést ke zlepšení zaměstnaneckého vzdělávacího a rozvojového systému společnosti Möbelix. Obsahem jednotlivých doporučení je stručný soupis toho, jaké kroky by měla společnost Möbelix realizovat. Součástí těchto doporučení je také odhad finančních nákladů na jejich realizaci. Přehled navržených doporučení bude vedoucímu personálního rozvoje předložen v červnu 2022 s tím, že bude také osobně prezentován na osobní schůzce za účasti studentky, vedoucího personálního rozvoje a člena vedení společnosti. Za počáteční datum realizace je považován začátek měsíce září 2022, který navazuje na letní prázdniny a dobu dovolených.

Letní měsíce však mohou být využity k přípravě realizace. V souhrnu jsou tato doporučení zobrazena v Příloze 11 této práce.

Doporučení č. 1 se týká efektivnější identifikace potřeb, aby byly zjištěny aktuální potřeby vzdělávání na úrovni jednotlivých zaměstnanců v odděleních. Doporučením č. 2 je návrh na zefektivnění komunikace školicího plánu a témat vzdělávání tak, aby byl zpřístupněn všem, kteří mají možnost se ho účastnit. Doporučení č. 3 překládá návrh na zařazení metody koučinku pro vybrané manažery do systému vzdělávání, který by mohl být podnětem k rozvoji jejich osobního i profesionálního růstu. Taktéž doporučení č. 4 je směřováno na vedoucí poboček a podporuje organizaci pracovních porad a setkání s regionálními vedoucími, jejichž cílem je sdílení zkušeností a vzájemná inspirace. Doporučení č. 5 upravuje systém školení v oddělení plánování kuchyní, které zprostředkovává významný podíl na obratu společnosti. Navazující doporučení č. 6 je poté podporou pro organizaci teambuildingové aktivity týmu prodeje a technického oddělení kuchyní. Doporučení č. 7 se týká školení pro techniky, kterým je doporučeno se účastnit kurzu pro lektory dalšího vzdělávání pro pochopení toho, jak efektivně učit a předávat informace. Doporučení č. 8 navrhuje rozšíření nabídky produktových školení a vytvoření pevného ročního plánu pro tento nástroj, který má za cíl zlepšit prozákaznický přístup, úroveň poradenství a služeb zaměstnanců Möbelixu. Doporučení č. 9 se týká oblasti fyzického, a především psychického zdraví a pohody zaměstnanců, která je pro každého zaměstnavatele důležitým faktorem výkonu a potenciálu členů jeho týmu. Soubor doporučení uzavírá doporučení č. 10, které podporuje zřízení knihovny seberozejové literatury, kde mohou zaměstnanci nad rámec svojí pracovní doby čerpat informace z oblasti osobnostního managementu, vyjednávacích a prodejních dovedností, sebevědomí a dalších oblastí rozvoje osobnosti.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. 294 s. ISBN 978-80-271-3114-3

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BELZ, H., SIEGRIST M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 3. vyd. Praha: Portál, 201. 375 s. ISBN 978-80-262-0846-4.

ČERNÝ, M. *Pedagogicko-psychologické otázky online vzdělávání*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. 130 s. ISBN 978-80-210-8925-9.

DVOŘÁKOVÁ M., LANGER T. *Andragogika v praxi: odborný čtvrtletník pro vzdělávání a rozvoj dospělých*. Vyd. 6. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2015. ISSN 2336-5145.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 2012. 650 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOFFMANN, E. *Personalentwicklung und –controlling: Strategien für den Mittelstand*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018. 267 s. ISBN:978-3-658-15551-3.

KIRKPATRICK, D. L. & KIRKPATRICK, J. D. *Evaluating Training Programs. The four Levels*. 3rd Edition. USA, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006. ISBN 978-1-57675-348-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. 217 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ K., STRÍTESKÝ M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 2021. 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PETŘÍKOVÁ, R., JANKŮ Š., HOFBRUCKEROVÁ Z. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing, 2020. 190 s. ISBN 978-808-8260-43-1.

PHILLIPS, J. J., SCHIRMER F. C. *Return on Investment in der Personalentwicklung: Der 5 – Stufen-Evaluationsprozess*, Berlin Heidelberg: Springer, 2008. 281 s. ISBN 978-3-540-79430-1.

ŘÍHA, D. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností*, Grada Publishing, 2021. 213 s. ISBN 978-3-271-1725-3.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Management Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Č. T., ŠTEFKO M. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 144 s. ISBN 978-80-87439-19-7.

URBAN, J. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, Právo a management, 2014. 152 s. ISBN 978-80-87974-03-2.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. 178 s. ISBN 978-80-907809-1-0.

WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 4., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2019. 243 s. ISBN 978-80-7261-559-9.

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. 223 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

Odborné časopisy a články

DVOŘÁKOVÁ, M., LANGER T. Za oponou vzdělávání dospělých. *Andragogika v praxi: odborný čtvrtletník pro vzdělávání a rozvoj dospělých*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2015. č. 6, s.6-8. ISSN 2336-5145.

FRK, B. Sledovat trendy v oboru je zkrátka nezbytné. *Firemní vzdělávání 2021: ročenka e-časopisu Firemní vzdělávání*. Frýdek-Místek: Tomáš Langer – Firemní vzdělávání, roč. 2, 2022. s. 72-73. ISSN 2695-1207.

HARRIES, K. Design thinking jako nástroj na inovace v L&D. *Firemní vzdělávání 2021: ročenka e-časopisu Firemní vzdělávání*. Frýdek-Místek: Tomáš Langer – Firemní vzdělávání, roč. 2, 2022. s. 40-41. ISSN 2695-1207.

JEŽKOVÁ PETRŮ, G. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – kategorizace organizací podle používaných vzdělávacích metod. Praha: *Ekonomické listy*, vol. 1, 2019. s. 3-13. ISSN 1804-4166.

KŘEŠŤAN, T. Požadavky na vzdělávání by měly jít od kolegů zesponu. *Firemní vzdělávání 2020: ročenka e-časopisu Firemní vzdělávání*. Frýdek-Místek: Tomáš Langer – Firemní vzdělávání, roč. 1, 2021. s. 10-11. ISSN 2695-1207.

STANÍČKOVÁ, O. Herní prvky vzbuzují zájem o firemní vzdělávání thinking. *Firemní vzdělávání 2021: ročenka e-časopisu Firemní vzdělávání*. Frýdek-Místek: Tomáš Langer – Firemní vzdělávání, roč. 2, 2022. s. 42-43. ISSN 2695-1207.

Internetové zdroje

ADAMEC, P. Rekvalifikační kurz Lektor dalšího vzdělávání. *Mendelu.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z WWW: Lektor dalšího vzdělávání – rekvalifikační kurz - Institut celoživotního vzdělávání (mendelu.cz)

ASKO NÁBYTEK. Knihovna Sten. *Asko-nabytek.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z WWW: Regál/knihovna Sten, dub sonoma/bílý | ASKO - NÁBYTEK (asko-nabytek.cz)

BASALOVÁ, A. Ceník. *Abkouc.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z WWW: Ceník @ AB kouč (abkouc.cz)

DUŠEVNÍ HYGIENA. Úvod do tématu. *Dusevni-hygiena.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z WWW: Psychohygienu v praxi (dusevni-hygiena.cz).

EUROSTAT. Continuing Vocational Training Survey (CVTS). *Ec.europa.eu* [online]. 2016 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z WWW: Continuing Vocational Training Survey (CVTS) methodology - Statistics Explained (europa.eu).

FRK, B. Jak připravit vzdělávání na hybridní budoucnost. *Firemnivzdelavani.eu* [online]. 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z WWW: FV - 04-2022 (firemnivzdelavani.eu).

FROG. Reshaping the workplace future of work. *Frogdesign.com* [online] 2022 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z WWW: MANPOWERGROUP. ManpowerGroup Releases 2018 Talent Shortage Survey Results. *Manpowermi.com* [online] 2018 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z WWW: 2022_Reshaping-the-Workplace-Future-of-Work_Final.pdf (frogdesign.com)

GRADUA: Vedení týmu, osobní a manažerské kompetence | Gradua - vzdělávací kurzy a školení - jedeme dál a online. *Gradua.cz* [online]. 2021. [cit. 2022-04-21]. Dostupné z WWW: Vedení týmu, osobní a manažerské kompetence | Gradua - vzdělávací kurzy a školení - jedeme dál a online - gradua.cz

CHOVÁNÍ. Teambuilding. *Chovani.eu* [online]. 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z WWW: Teambuilding | Chovani.eu

IKEA. Knihovna Gersby. *Ikea.com* [online]. 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z WWW: Knihovna - Vyhledat - IKEA

INTERCULT PROJECT. Výukové techniky: Hraní rolí. *Intercult-project.eu* [online]. 2022 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z WWW: Hraní rolí | InterCult (intercult-project.eu)

KALINA, A. Ceník. *Ales-kalina.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z WWW: Ing. Aleš Kalina | Aleš Kalina (ales-kalina.cz)

KOUČKÁ, T. Služby. *Koucka.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z WWW: Osobní a kariévní koučink - služby (koucka.cz)

KŘÍŽ, J. Hybrid Learning. 2019/2020. *Firemnivzdelavani.eu* [online]. 2020 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z WWW: 4ca6e5_4258f949eb844ef492dda42435db233f.pdf (filesusr.com)

LANGER, T. Trendy ve firemním vzdělávání 2019/2020. *Firemnivzdelavani.eu* [online]. 2019 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z WWW: 4ca6e5_b8e326cade2a460a9787bf7b9e33bb3a.pdf (filesusr.com)

MANPOWERGROUP. ManpowerGroup Releases 2018 Talent Shortage Survey Results. *Manpowermi.com* [online] 2018 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z WWW: ManpowerGroup Releases 2018 Talent Shortage Survey Results - ManpowerMI.com News and Alerts ManpowerMI.com News and Alerts

MAŇÁKOVÁ, R. Sestavte si ve firmě partu snů díky teambuildingu. *Idnes.cz* [online]. 2012 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z WWW: Sestavte si ve firmě partu snů díky teambuildingu - iDNES.cz

MOEBELIX. Möbelix otevírá zrekonstruovanou prodejnu v Praze – Vysočanech. *Moebelix.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z WWW: Möbelix otevírá zrekonstruovanou prodejnu v Praze – Vysočanech Po 10 letech definitivně opustil koncept diskontu - Moebelix

REKTOR, T. Průvodce duševním zdravím: Být v pohodě v práci i na home office. *Seduo.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z WWW: Průvodce duševním zdravím: být v pohodě v práci i na home office - Online kurz na Seduo.cz

SCONTO. Knihovna KTP-150. *Sconto.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z WWW: Knihovna KTP-150 dub sonoma | Sconto

ŠULC, J. Möbelix otvírá ve Vysočanech v novém, opouští koncept diskontu. *Moebelix.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z WWW: Möbelix otvírá ve Vysočanech v novém, opouští koncept diskontu - Moebelix

TENKL M. Evaluační teorie a praxe. *Evaltep.cz* [online]. 2014 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z WWW: Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model (evaltep.cz).

VOKÁČOVÁ, M. Služby. *Vokacova.com* [online]. 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z WWW: Pro firmy | Magdalena Vokáčová | Koučování a workshopy na míru (vokacova.com)

WIDMAYER F. So lässt sich der Erfolg von Mitarbeitertrainings messen. *Lecturio.de* [online]. 2016 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z WWW: So lässt sich der Erfolg von Mitarbeitertrainings messen (lecturio.de).

Z-AGENCY. Teambuilding. *Z-Agency.cz* 2022 [online]. 2022 [cit. 2022-0-26] Dostupné z WWW: Sherlock vrací úder - nejslavnější detektivní teambuilding všech dob | Z-AGENCY

ZELENÁ, I. Rekvalifikační kurz Lektor dalšího vzdělávání. *Mavo.eu* 2022 [online]. 2022 [cit. 2022-0-26] Dostupné z WWW: 2022 [online]. 2022 [cit. 2022-0-26] Dostupné z WWW: Rekvalifikační kurz Lektor dalšího vzdělávání - 13. 4. - 1. 6. 2021, zk. 2. 6. 2021 - MAVO s.r.o.

Ostatní zdroje

ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Sbírka zákonů České republiky, 2006. Dostupný také z WWW: 262/2006 Sb. Zákoník práce (zakonyprolidi.cz)

MÖBELIX. Prezentace školení První týden. Dostupné interně.

MÖBELIX. Plán školení a vzdělávání. Dostupné interně.

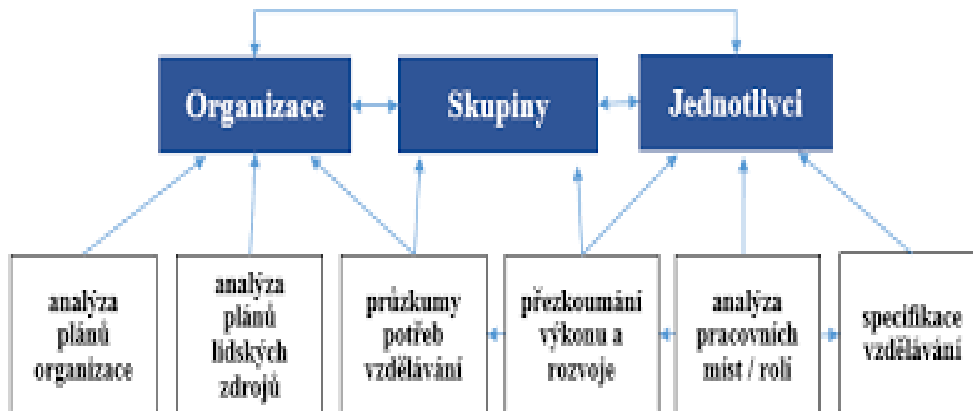
Seznam příloh

Příloha 1 Analýza potřeb	I
Příloha 2 Kirkpatrickův model	I
Příloha 3 Metody vzdělávání.....	II
Příloha 4 Presentace sortimentu	II
Příloha 5 Organizační struktura zaměstnanců prodejny.....	III
Příloha 6 Rozhovor s vedoucím oddělení personálního rozvoje a marketingu Möbelix	IV
Příloha 7 Vzor dotazníkového formuláře	VIII
Příloha 8 Výsledky z dotazníků.....	XVI
Příloha 9 Návrh dotazníku k identifikaci potřeb zaměstnanců.....	XXVII
Příloha 10 Formulář komunikace školicího plánu	XXVIII
Příloha 11 Přehled doporučení	XXIX
Příloha 12 Presentace práce	XXXII

Přílohy

Příloha 1 Analýza potřeb

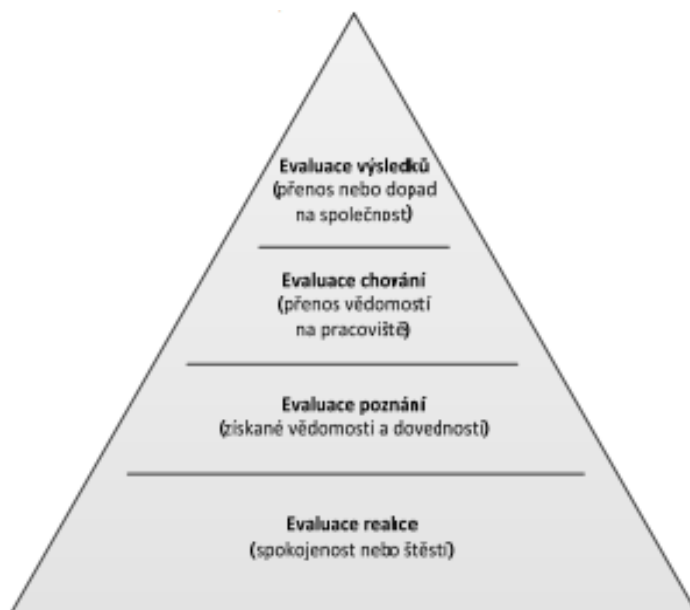
Obrázek 1 Analýza potřeb vzdělávání



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 354)

Příloha 2 Kirkpatrickův model

Obrázek 2 Schéma Kirkpatrickova modelu



Zdroj: Tenkl (2014, s. 30)

Příloha 3 Metody vzdělávání

Tabulka 9 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání on-the-job	Metody vzdělávání off-the-job
After Action Review (zpětná vazba)	Adventure Education
Asistování	Assesment Centre
Koučování (Coaching)	Brainstorming
Konzultování (Counselling)	Brainwriting
Instruktaž při výkonu práce (Instructing)	Demonstrování
Mentoring	E-learning
Porada týmu	Hraní rolí
Práce na projektu	Outdoor Training
Pracovní porady	Přednáška
Praktická demonstrace	Řešení případové studie
Pověření úkolem	Seminář
Rotace práce (Job Rotation, Cross Training)	Samostudium
Samostatné vedení projektu	Simulace
Stínování	Workshop

Zdroj: Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 184)

Příloha 4 Presentace sortimentu

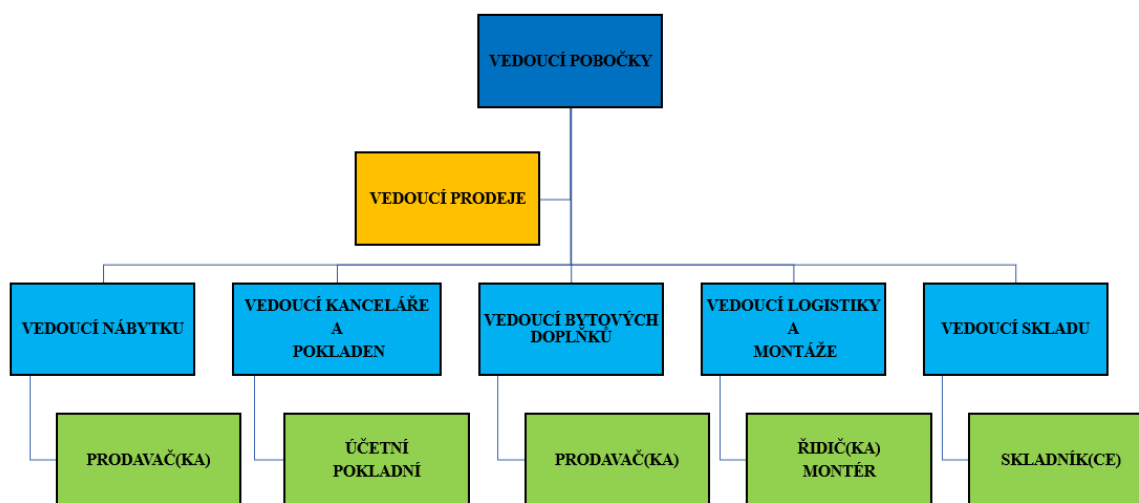
Obrázek 3 Presentace sortimentu dle nového konceptu



Zdroj: Moebelix (2018)

Příloha 5 Organizační struktura zaměstnanců prodejny

Obrázek 4 Organigram prodejny Möbelix



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha 6 Rozhovor s vedoucím oddělení personálního rozvoje a marketingu Möbelix

1. Můžete, prosím, popsat současný proces vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?
Současný proces vzdělávání a rozvoje je řízen a realizován interně, tzn. 80 % školení probíhá z interních zdrojů, ve 20 % případů využíváme na školení a vzdělávání externí firmy. Vzdělávací proces je obsáhlý, obsah je cílený na zaměstnance prodeje, kanceláře a skladu až po vedoucí. Školení jsou dělena na povinná školení a dále máme plán školení s dobrovolnou účastí.
2. Popište, prosím, jak má dle Vašeho názoru kvalitně nastavený management procesu vzdělávání a rozvoje probíhat?
Kvalitní nastavení managementu nemá být neměnné. Jak říká Mark Zuckerberg (ředitel společnosti Meta), doba je rychlá a stále se mění. V tomto duchu se snažíme stále přizpůsobovat a měníme se, inovujeme vzdělávání (dříve každých 3-5 let, nyní každý 1-2 roky) a vkládáme je do procesu vzdělávání a rozvoje, v současné době například trendy jako e-learning apod. Kvalitně nastavený management procesu vzdělávání je z mého pohledu hodně flexibilní. Ale trvám na tom, že pokud máme dlouhodobě nastavený kvalitní interní proces a systém vzdělávání založený na interním vzdělávání (80 % probíhá interně, 20 % externě), tak to považuji za správné. Takto bych proces udržel v interních rukou oproti externím zdrojům. Nedá se předpokládat, že bychom poměr otočili.
3. Jakým způsobem probíhá ve Vaší organizaci základní identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje?
Identifikace potřeb má dvě roviny. Potřeby jsou jednak systémové (produkt, PC, tablet, pokladna) a druhá skupina v osobnostní rovině. Myslím tím prodejní dovednosti, schopnost osobního rozvoje, zjednodušeně řečeno hard skills a často zmiňované soft skills (tvrdé a měkké dovednosti). Každý rok se setkávají zaměstnanci oddělení personálního rozvoje s pracovními kolegy centrály společnosti včetně mé osoby s jednotlivými vedoucími z obchodních poboček a ptáme se jich, v čem bychom se mohli zdokonalit.
4. Kdo plánuje vzdělávací a rozvojové aktivity a jak?
Naše společnost disponuje přímo oddělením personálního rozvoje, jehož jsem vedoucím. Všechna školení, vzdělávací a rozvojové aktivity, jejich plánování i evidence a přihlášení jednotlivých účastníků plánuje toto oddělení. Společně s námi jsou účastní plánování vedoucí příslušných oddělení na prodejně, kteří odsouhlasí účast svých podřízených. Taktéž v případě dohlašování nových zaměstnanců (nebo případných změn např. při fluktuaci, a tedy náhradě zúčastněných osob) hrají důležitou roli přímí nadřízení, tedy linioví manažeři ve funkci přímých nadřízených, v tomto případě opět vedoucí jednotlivých oddělení, např. vedoucí prodeje nábytku, doplňků a textilu, pokladen, kanceláře či skladu a logistiky. Myslím si, že máme dobře vypracovaný systém plánování budoucích vzdělávacích a rozvojových aktivit. Základní vzdělávací plán pro jednotlivé zaměstnance je pevně daný a zásadně se nemění a nekonzultujeme jej přímo s vedoucími oddělení. Změny jsou možné téměř výhradně na základě požadavků nejvyššího vedení společnosti. Plán školení se nemění výrazným směrem. Setkání k plánu vzdělávání a rozvoje pro rok 2023 je plánováno již na měsíc červenec 2022. Plánování se zúčastní taktéž regionální vedoucí, kteří zodpovídají vždy za několik poboček současně.

5. Je aktuálně vypracován plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
Ano, v naší obchodní společnosti je tento plán vypracován na období celého kalendářního roku. Samozřejmě může vzhledem k fluktuaci, která je především v prodeji poměrně vysoká, docházet ke změnám. Počítáme s tím a je možné doplnit či dohlásit nové zaměstnance. V řadách vedení či vyšších manažerských pozicích jednoznačně k fluktuaci dochází podstatně méně a ani jí tedy v manažerských vzdělávacích plánech nepředpokládáme.
6. Myslíte si, že je současný výběr těchto aktivit dostačující?
Upřímně si myslím, že výběr našich vzdělávacích aktivit je optimální. Věřím, že odpovídá současným požadavkům na pracovní pozice. Na druhou stranu stále zůstáváme otevřeni inovacím, rádi inovujeme a dokážeme pružně reagovat.
7. Jakou formou probíhá realizace vzdělávacího procesu ve Vaší organizaci?
Pro většinu vzdělávacích akcí využíváme interní prostory. Pro školení vyššího charakteru jsou využívány externí prostory, kdy již máme dlouhodobou spolupráci s hotely, rekreačními zařízeními. Myslím si, že je pro zaměstnance důležité, aby přišli na jiné myšlenky a dostali se do venkovního prostředí a odprostil se občas od prostředí pracovního. Například školení profesionálního prodeje organizujeme mimo pracoviště a je spojeno také s outdoorovou aktivitou. Velmi vítaným je také propojení s pohoštěním, večeří a případným wellnessem. Snažíme se zavádět prvky worklife balance.
8. Jaké metody vzdělávání jsou z Vašeho pohledu nejvhodnější a proč je preferujete?
Využíváme několik metod vzdělávání. Nejvýraznější a nejvyužívanější jsou stále prezenční školení a workshopy. Přišla doba on-line, ale je velmi podstatné, co má školení zaměstnancům přinést. Pokud chceme rozvíjet osobnosti, děláme to osobní formou (face-to-face). Pokud se jedná o systémová školení, tam je možné je organizovat on-line. Co je nyní hodně populární, je další vzdělávání formou předtočených videí na různá témata. U témat jako rozvoj, time management, konflikt management apod. jsem absolutně proti tomu, aby se tato školení konala formou on-line přes videokonzultace. Je tam důležitý prožitek.
9. Jakým způsobem informujete své zaměstnance o nabízených školeních?
Máme tři způsoby, jak zaměstnance informujeme. V první fázi na začátku roku informuje přímý nadřízený vedoucí svoje podřízené spolupracovníky o celoročním vzdělávacím plánu dopředu. Ten by měl být vzat individuálně v potaz při plánování pracovních směn tak, aby se mohl zaměstnanec opravdu školení zúčastnit. Plán je k dispozici kolegům jak v elektronické, tak ve fyzické podobě. Poté jednotlivce každý měsíc připomínáme e-mailem a vedoucím pracovníkům je z našeho oddělení personálního rozvoje předáván seznam osob s rozpisem školení, místa a času. Novinkou je, že týden před samotným školením je zaměstnanec upozorněn elektronicky interním vzdělávací databankou Engage. Jak vidíte, snažíme se ve třech vlnách co nejlépe zprostředkovat informaci.
10. Dochází ve Vaší organizaci k vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů?
Vyhodnocování u nás probíhá v návaznosti na školení elektronicky v aplikaci Mentimeter. Zaměstnanec si do svého mobilního telefonu naskenuje příslušný QR kód a automaticky se mu zobrazí do mobilního telefonu dotazník k vyplnění. Je to pohodlné a na škále jedna až pět je možno hodnotit různé ukazatele v rozsahu přibližně deseti otázek. Systém poté elektronicky vyhodnotí výsledky, které máme obratem k dispozici.

11. Kdo vyhodnocení provádí?
Vyhodnocení probíhá interně. Konkrétně vyhodnocení provádí a pracují s ním zaměstnanci oddělení personálního rozvoje, které vedu.
12. Popište, prosím, jak konkrétně proces vyhodnocení probíhá?
To jsem už v podstatě popsal v odpovědi na desátou otázku. V detailu se zabýváme sesbíranými daty a vyvozujeme z nich příslušné závěry. Vyhodnocení v aplikaci Multimeter realizujeme ihned po školení a návratnost je vysoká, dotazník vyplní 80 % respondentů.
13. Pokud nepřinese vzdělávací aktivita předpokládaný efekt, probíhá opakovaně další kolo identifikace potřeb?
Snažíme se. Je často složité opravdové potřeby zaměstnanců zjistit, často si je nechce přiznat nebo dále sdílet. Zmíněná vzdělávací databanka Ingage pošle zaměstnanci do e-mailu dotazník, který však často zapomínají vyplnit. Nebo ho vyplní po několika urgencích systému až za pět až deset dnů. Takové hodnocení a identifikaci potřeb již nepovažují za relevantní. Pokud poskytneme časový odstup, je navíc návratnost dotazování na identifikaci potřeb extrémně nízká.
14. Je na základě opakované identifikace potřeb a zjištění kvalifikačních mezer u zaměstnanců uvažováno o nové podobě vzdělávací aktivity?
V polovině roku organizujeme meeting s vedoucími oddělení, kde se vracíme k výsledkům vyhodnocení a analyzujeme, zda chceme v dané vzdělávací aktivitě pokračovat. Většinou spíše pak na základě výsledků inovujeme, měníme obsah přibližně do 30 % a přizpůsobujeme se moderním trendům.
15. Sledujete, prosím, aktuální trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje?
Trendy v této oblasti sleduji neustále. Pravidelně se setkávám se vzdělávacími firmami, které nám předkládají nabídky ke spolupráci. Dalším zdrojem informací jsou mi články v on-line prostředí a e-časopisy, ale také pokud probíhají veletrhy a konference na toto téma. Angažovanost nabízejících společností v této oblasti je vysoká. Jsem pravidelně kontaktován přes platformy LinkedIn nebo Xing. Se stávajícími spolupracujícími subjekty máme velmi férovou a otevřenou komunikaci, a i oni nás pravidelně o nových trendech informují.
16. Dotkla se koronavirová krize této oblasti ve Vaší organizaci?
Koronavirová krize se i nás výrazně dotkla. Museli jsme reagovat. Ta doba nás posunula dopředu a donutila nás zaměřit se na e-learningové nástroje. Pokud by krize nepřišla, dodnes bychom mnoho těchto e-learningových seminářů neměli a nevěnovali bychom se tomuto tématu tak intenzivně. V tomto ohledu bylo toto období pro nás pozitivní. Zvláštní čas pro vzdělávání v době, kdy byly prodejny uzavřeny, jsme však nevyužili, jelikož celoročně probíhá proces vzdělávání průběžně. Necítily jsme potřebu cokoliv dohánět právě v tomto období. Podoba on-line se však neosvědčila u rozvojových a osobnostních školení.
17. Máte představu, o jaké vzdělávací a rozvojové aktivity by byl ve Vaší organizaci nově zájem?
Myslím si, že disponujeme vyváženou nabídkou aktivit. Najdeme tam vzdělávací faktor ve svém oboru, dovednostní ale také faktor zábavní. Největší zájem je o outdoorové a tmelící aktivity obsahující zábavní prvky. Tyto prvky se snažíme do aktivit zakomponovat ve formě škola hrou. Zaměstnanci si rádi odpočinou a odreažují se.

18. Uvažujete o případném rozšíření či aktualizaci v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

O rozšíření ano, ale v minimální míře. Aktualizace probíhá stále, je u nás velkým tématem. Přizpůsobujeme se novým trendům a myšlenkám, je to neustále se měnící proces.

Příloha 7 Vzor dotazníkového formuláře

Dobrý den,

jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze a při výběru oblasti pro svou bakalářskou práci padla volba na téma procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dovoluji si Vás poprosit o zodpovězení níže uvedených otázek v dotazníku. Pro vyplnění budete potřebovat odhadem 15 minut. Vaše odpovědi jako výstup jsou sbírány výhradně za účelem zpracování praktické části bakalářské práce. Tento dotazník je zcela anonymní.

Velmi děkuji za Váš čas, jenž věnujete vyplnění dotazníku.

S pozdravem, Martina Bradová

1. Jakým způsobem probíhá identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu nebo více možných odpovědí

Na základě hodnocení Vašeho pracovního výkonu

Na základě rozhovoru s nadřízeným

Na základě osobního sebehodnocení

Na základě popisu a specifikace pracovního místa

Jiná...

2. Je ve Vaší organizaci vypracován plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

ano

ne

3. Na jaké období jsou plány vzdělávání a rozvoje vypracovávány?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

6 měsíců

1 rok

Žádné

Nevím

4. Jakým způsobem jsou vzdělávací a rozvojové aktivity realizovány?
Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu nebo více možných odpovědí

Prezenčně na pracovišti při výkonu práce

Prezenčně ve vzdělávací instituci

Prezenčně ve volné přírodě

Online v předem určeném čase

Online v libovolném čase

5. Jste uvolňován(a) svým nadřízeným na vzdělávací a rozvojové aktivity, které můžete aktuálně využít?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

ano

ne

6. Jak hodnotíte časové rozpětí současných školení a aktivit?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

Velmi spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)

Spíše nespokojen(a) – přejděte na otázku č. 8

Velmi nespokojen(a) – přejděte na otázku č. 8

7. Pokud jste v otázce č. 6 zvolili odpověď „spíše nespokojen(a)“ nebo „velmi nespokojen(a)“, uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi:

Nápověda k otázce: otevřená otázka

--

8. Jak hodnotíte prostory, kde probíhají současné vzdělávací a rozvojové aktivity?
Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

Velmi spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)

Spíše nespokojen(a) – přejděte na otázku č. 10

Velmi nespokojen(a) – přejděte na otázku č. 10

9. Pokud jste v otázce č. 8 zvolili odpověď „spíše nespokojen(a)“ nebo „velmi nespokojen(a)“, uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi:

Nápověda k otázce: otevřená otázka

10. Jak hodnotíte školitele/lektory/kouče, kteří současné vzdělávací a rozvojové aktivity doprovází?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

Velmi spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)

Spíše nespokojen(a) – přejděte na otázku č. 12

Velmi nespokojen(a) – přejděte na otázku č. 12

11. Pokud jste v otázce č. 10 zvolili odpověď „spíše nespokojen(a)“ nebo „velmi nespokojen(a)“, uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi:

Nápověda k otázce: otevřená otázka

12. Jaké metody vzdělávání zaměstnanců jsou ve Vaší organizaci využívány?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu nebo více možných odpovědí

Asistování

Rotace práce

Instruktaž při výkonu práce

Pověření úkolem

Praktická demonstrace

Pracovní porady

Přednáška

Seminář

E-learning

Zpětná vazba

Konzultování

Jiná...

13. Jaké metody rozvoje zaměstnanců jsou ve Vaší organizaci využívány?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu nebo více možných odpovědí

Adventure Education

Koučování

Mentoring

Stínování

Outdoor Training

Brainstorming

Hraní rolí

E-learning

Samostudium

Workshop

14. Je volba stávajících metod a obsahu vzdělávání a rozvoje dle Vašeho názoru vhodná?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne – přejděte na otázku č. 16

Určitě ne – přejděte na otázku č. 16

Nevím

15. Pokud jste v otázce č. 14 zvolili odpověď „spíše ne“ nebo „určitě ne“, uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi (co Vám nevyhovuje):

Nápověda k otázce: otevřená otázka

16. Jaký počet školení za rok musíte absolvovat?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

1 až 5

6 až 10

11 až 15

15 a více

17. Jak hodnotíte počet školení v rámci dostatečnosti pro výkon Vaší pracovní pozice?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

Velmi dobře

Dobře

Dostatečně

Špatně – přejděte na otázku č. 19

Velmi špatně – přejděte na otázku č. 19

18. Pokud jste v otázce č. 17 zvolili odpověď „špatně“ nebo „velmi špatně“, uveďte prosím konkrétní důvod Vaší odpovědi (proč?):

Nápověda k otázce: otevřená otázka

19. Uveďte prosím, jaká témata jsou obsahem vzdělávacích a rozvojových aktivit?

Nápověda k otázce: otevřená otázka

20. Jsou tyto aktivity nabízeny na základě konkrétní identifikace Vašich potřeb jako zaměstnance?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

ano

ne

21. Jaké kurzy a aktivity ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve Vaší organizaci postrádáte, případně jaké uvítáte?

Nápověda k otázce: otevřená otázka

22. Jakou formou jsou vzdělávací a rozvojové akce ve Vaší organizaci vyhodnocovány?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

Dotazník

Rozhovor s HR manažer

Rozhovor s vedoucím / přímým nadřízeným pracovníkem

Test

Praktická zkouška

Žádná forma (vyhodnocování není realizováno)

Jiná:

23. Jak hodnotíte současný proces vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?

Nápověda k otázce: Vyberte prosím jednu odpověď

Velmi spokojen(a)

Spíše spokojen(a)

Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)

Spíše nespokojen(a)

Velmi nespokojen(a)

24. Co hodnotíte pozitivně v současném procesu vzdělávání a rozvoje?

Nápověda k otázce: otevřená otázka

25. Co hodnotíte negativně v současném procesu vzdělávání a rozvoje?

Nápověda k otázce: otevřená otázka

26. Uveďte, prosím, do jaké věkové skupiny patříte:

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

18-30 let

31-40 let

41-50 let

50 a více

27. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

Žena

Muž

28. Uveďte, prosím, jak dlouho v organizaci pracujete?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

méně než jeden rok

1-2 roky

2-5 let

více než 5 let

Moc děkuji, že právě Vy jste vyplnil(a) výše uvedený dotazník a pomohl(a) tak získat cenná data k vypracování bakalářské práce.

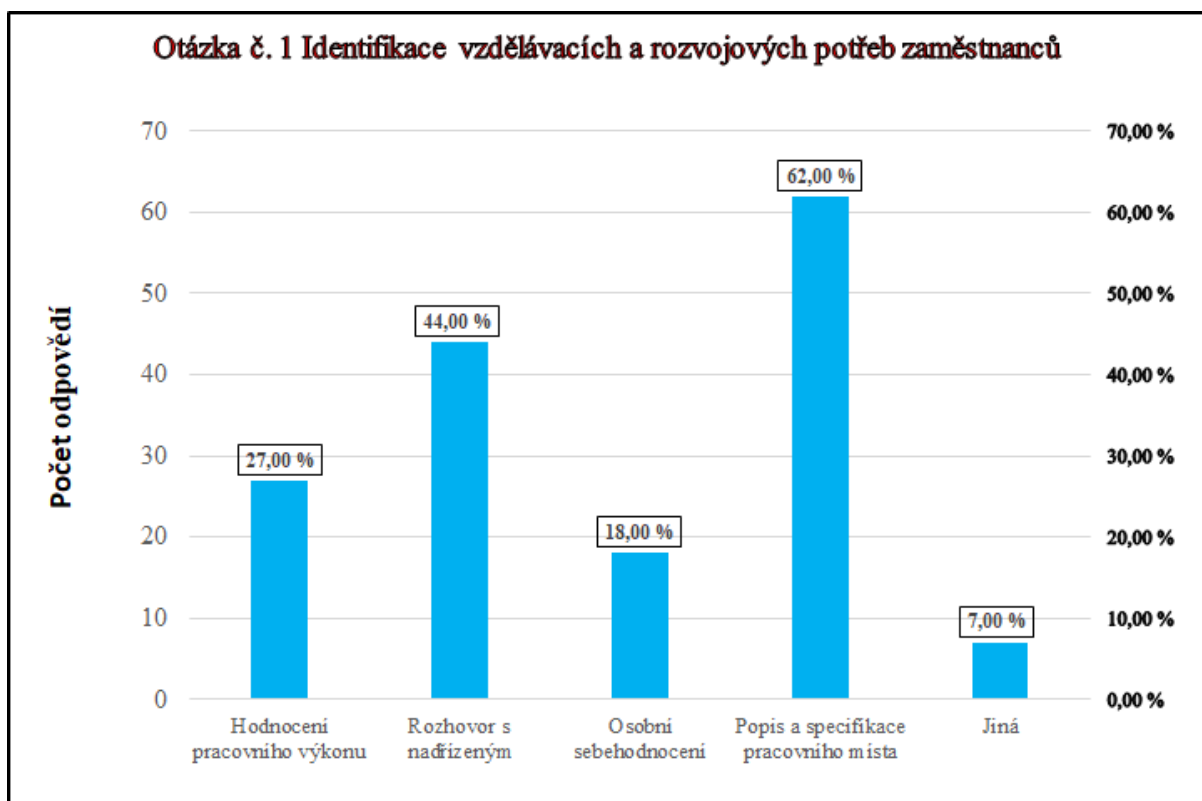
Příloha 8 Výsledky z dotazníků

Tabulka 10 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Hodnocení pracovního výkonu	27	27,00 %
Rozhovor s nadřízeným	44	44,00 %
Osobní sebehodnocení	18	18,00 %
Popis a specifikace pracovního místa	62	62,00 %
Jiná	7	7,00 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 4 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců



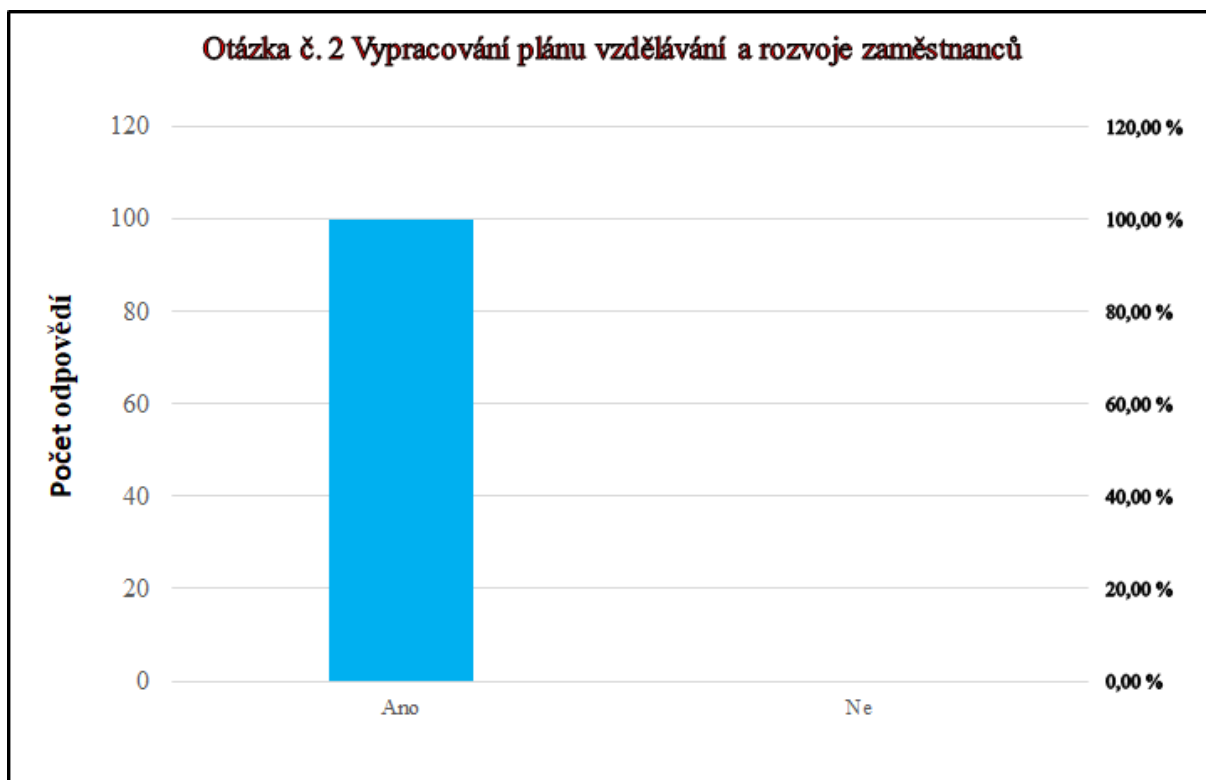
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 11 Vypracování plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Ano	100	100,00 %
Ne	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 5 Vypracování plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



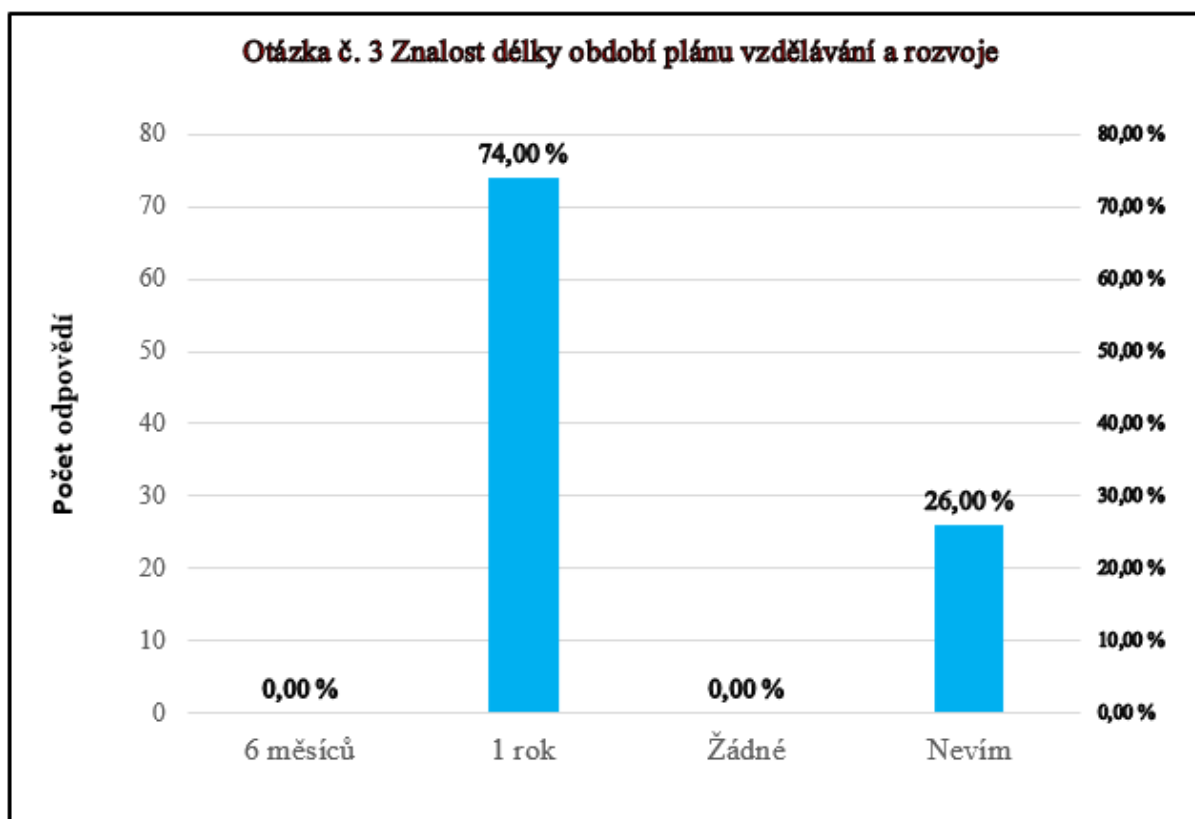
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 12 Znalost délky období plánu vzdělávání a rozvoje

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
6 měsíců	0	0,00 %
1 rok	74	74,00 %
Žádné	0	0,00 %
Nevim	26	26,00 %
Celkem	100	-

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 6 Znalost délky období plánu vzdělávání a rozvoje



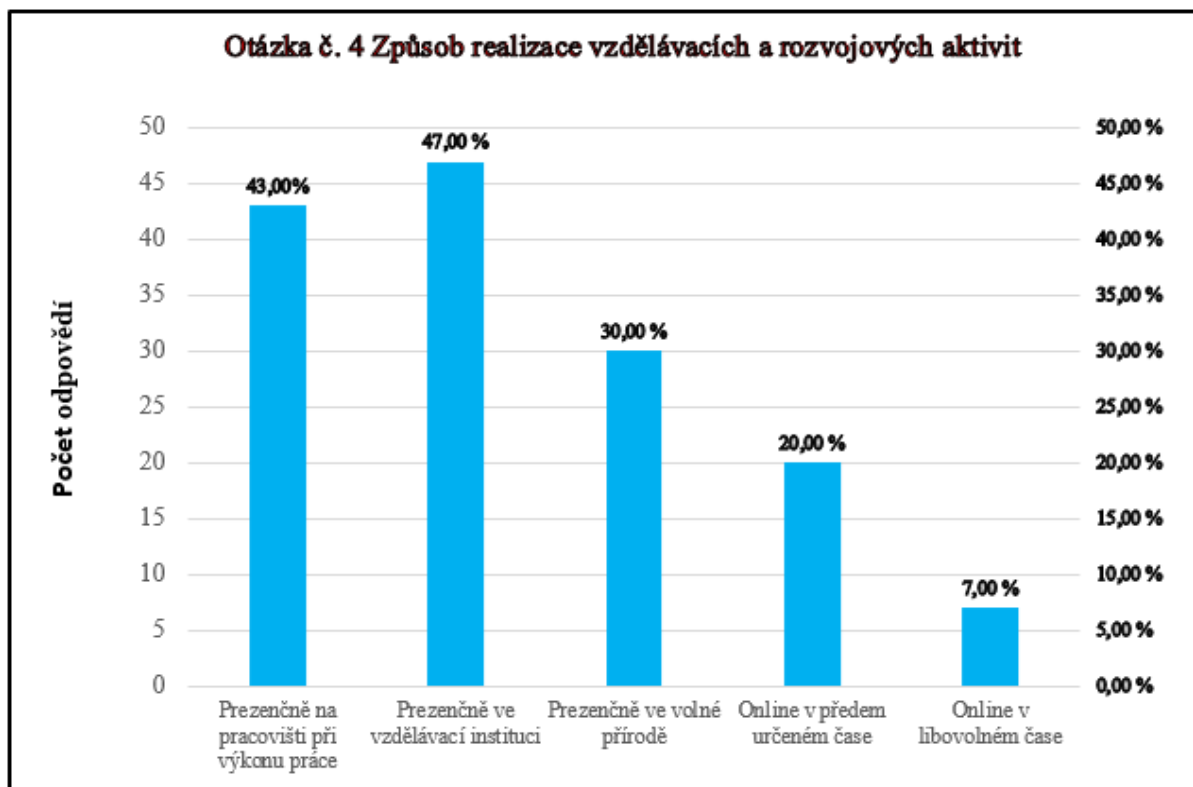
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 13 Způsob realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Prezenčně na pracovišti při výkonu práce	43	43,00 %
Prezenčně ve vzdělávací instituci	47	47,00 %
Prezenčně ve volné přírodě	30	30,00 %
Online v předem určeném čase	20	20,00 %
Online v libovolném čase	7	7,00 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 7 Způsob realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 14 Uvolňování nadřízeným ke vzdělávacím a rozvojovým aktivitám

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Ano	100	100,00 %
Ne	0	0,00 %
Celkem	100	-

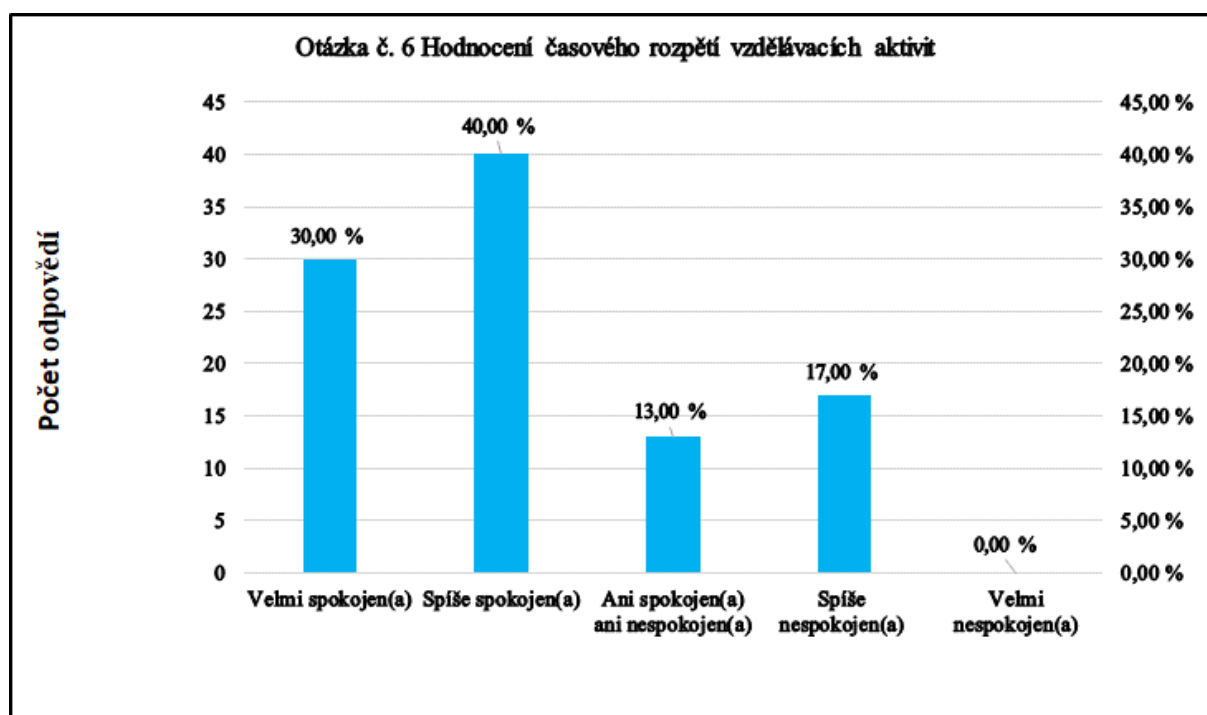
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 15 Hodnocení časového rozpětí vzdělávacích aktivit

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Velmi spokojen(a)	30	30,00 %
Spiše spokojen(a)	40	40,00 %
Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	13	13,00 %
Spiše nespokojen(a)	17	17,00 %
Velmi nespokojen(a)	0	0,00 %
Celkem	100	-

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 8 Hodnocení časového rozpětí vzdělávacích aktivit



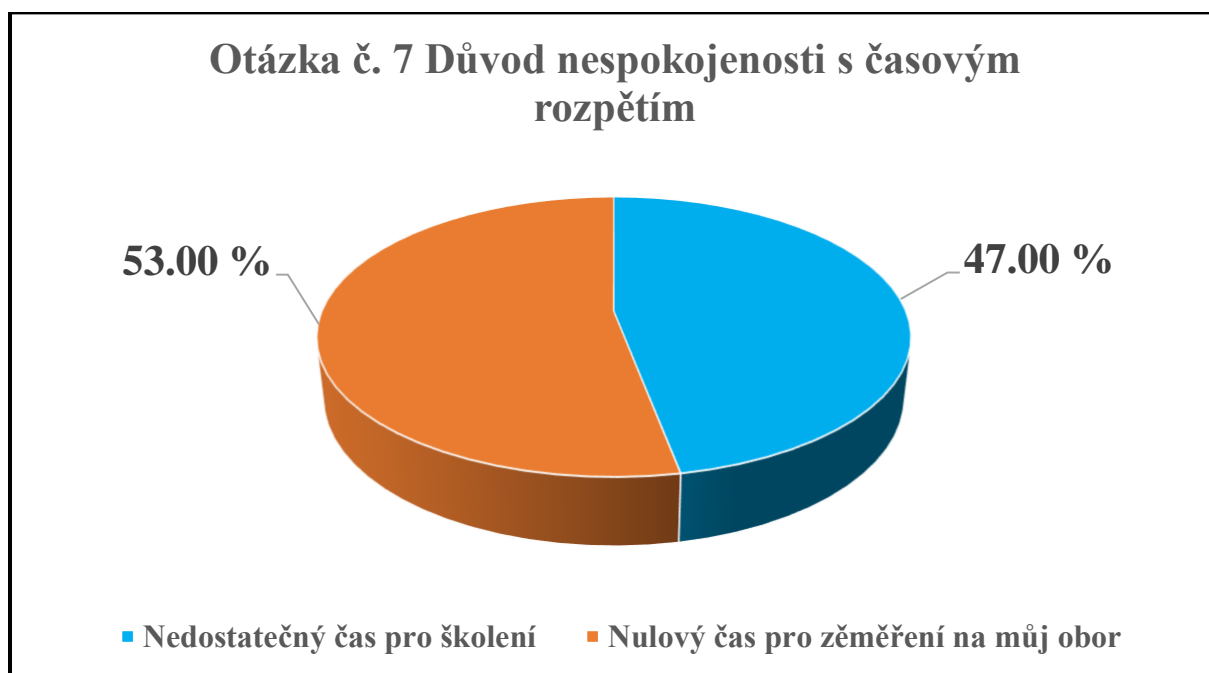
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 16 Důvod nespokojenosti s časovým rozpětím

Volné odpovědi	Odpovědi	Podíl
Nedostatečný čas pro školení	8	47,0%
Nulový čas pro zěměření na můj obor	9	53,0%

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 9 Důvod nespokojenosti s časovým rozpětím



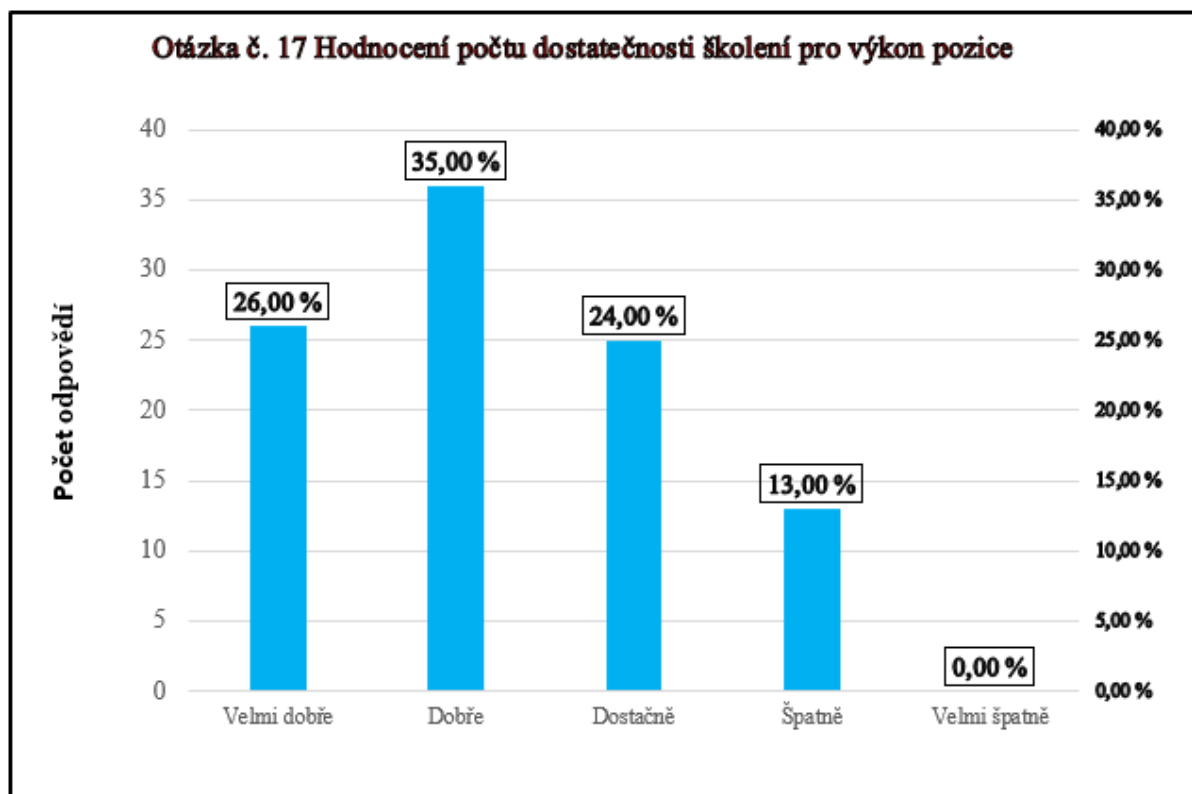
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 17 Hodnocení počtu dostatečnosti školení pro výkon pozice

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Velmi dobře	26	26,00 %
Dobře	36	35,00 %
Dostačně	25	24,00 %
Špatně	13	13,00 %
Velmi špatně	0	0,00 %
Celkem	100	-

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 10 Hodnocení počtu dostatečnosti školení pro výkon pozice



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 18 Důvod nespokojenosti s počtem školení

Otevřené odpovědi	Odpovědi	Podíl
Nedostatečný počet školení v plánování kuchyni	4	30,70 %
Nedostatečný počet školení od dodavatelů	3	23,10 %
Chybí individuální školení na míru	3	23,10 %
Účast na jediném školení za rok je nedostatečná	3	23,10 %
Celkem	13	-

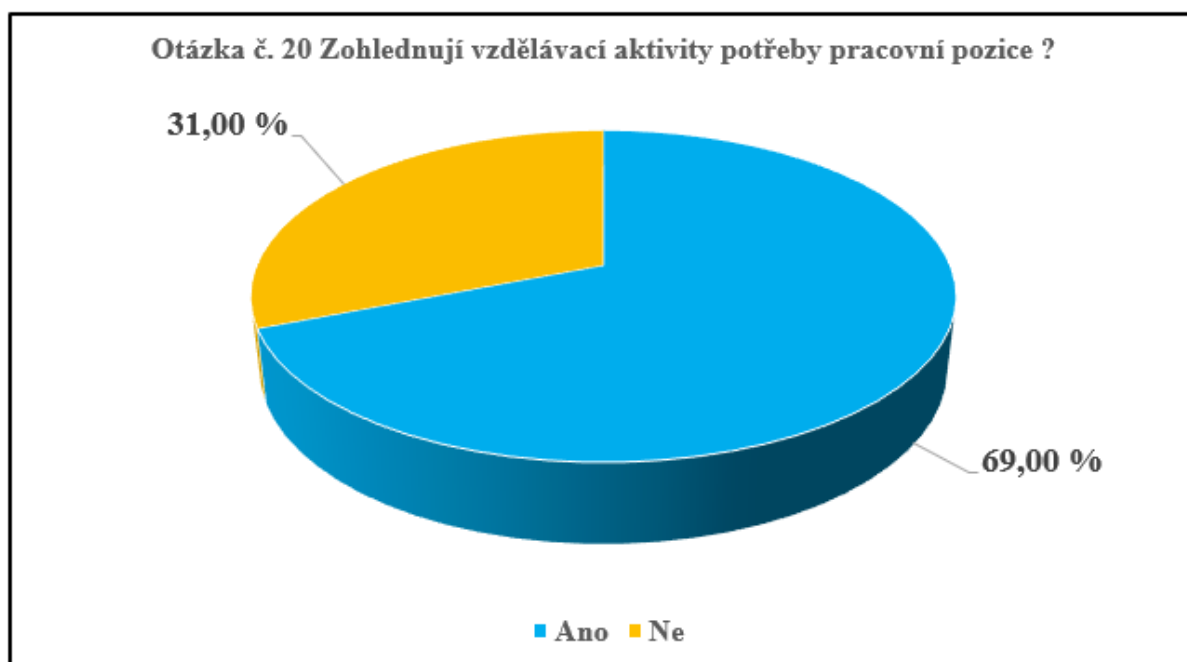
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 19 Zohlednění potřeb pracovní pozice ve vzdělávací aktivitě

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Ano	69	69,00 %
Ne	31	31,00 %
Celkem	100	-

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 11 Zohlednění potřeb pracovní pozice ve vzdělávací aktivitě



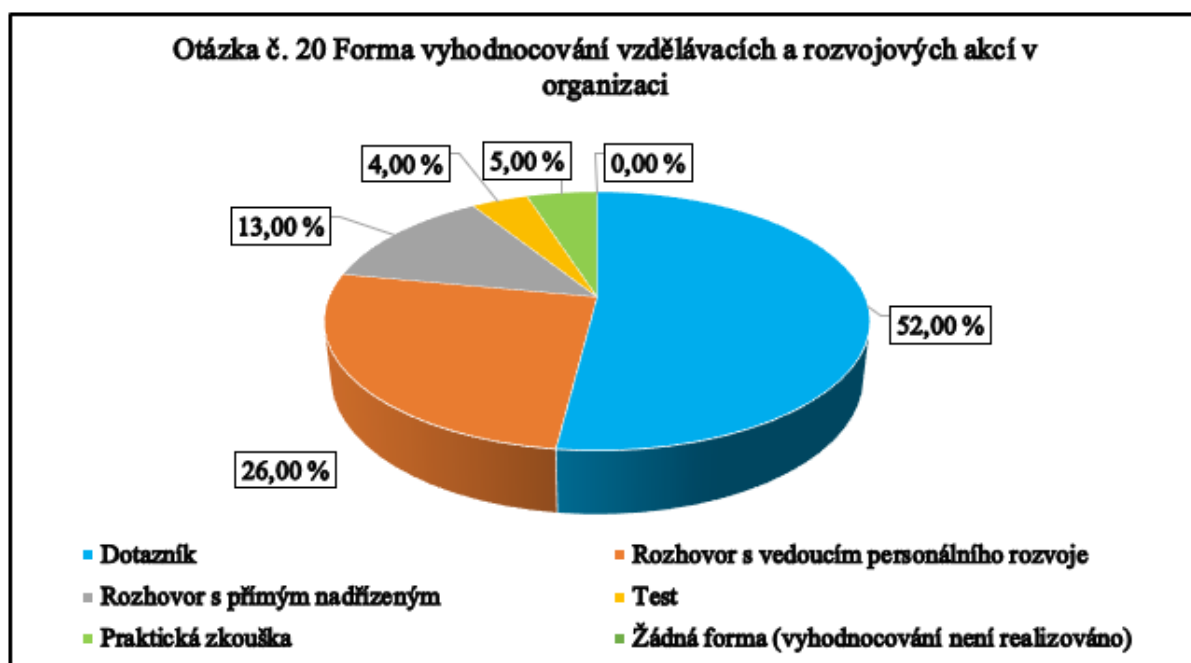
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 20 Forma vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Dotazník	52	52,00 %
Rozhovor s vedoucím personálního rozvoje	26	26,00 %
Rozhovor s přímým nadřízeným	13	13,00 %
Test	4	4,00 %
Praktická zkouška	5	5,00 %
Žádná forma (vyhodnocování není realizováno)	0	0,00 %
Celkem	100	-

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 12 Forma vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit



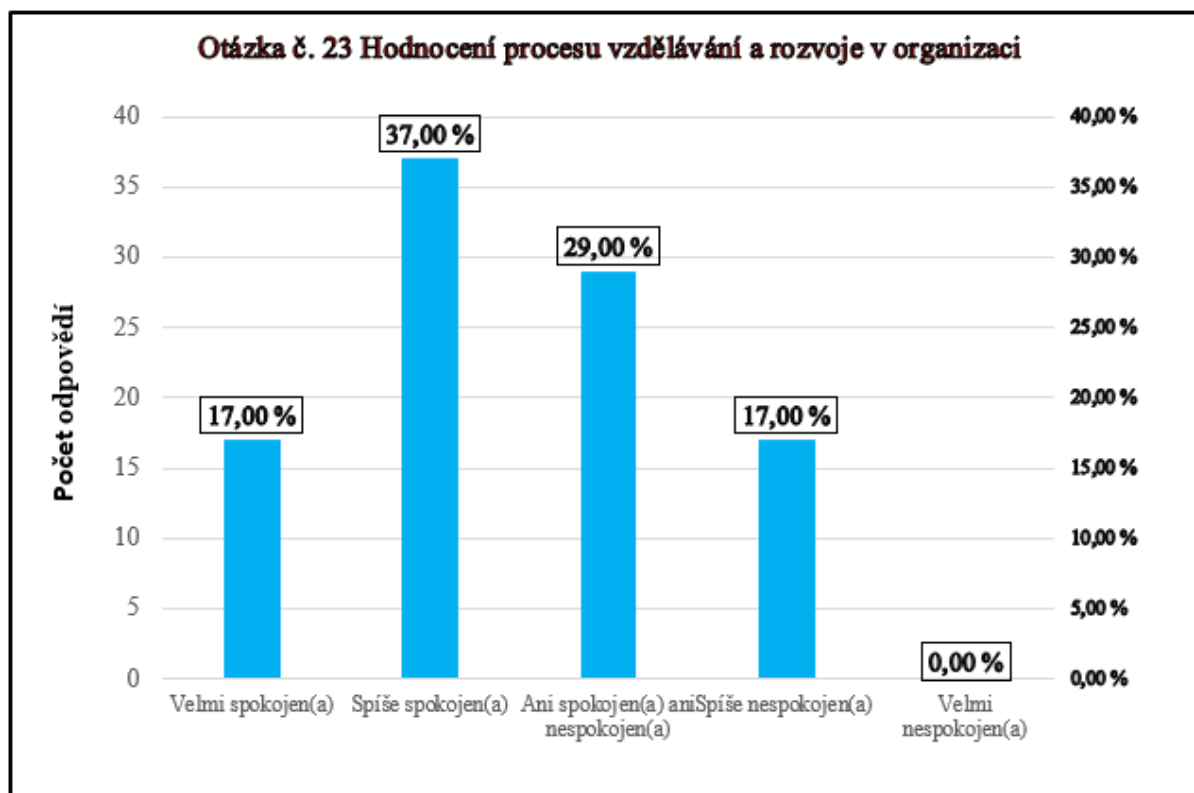
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 21 Hodnocení vzdělávacího a rozvojového procesu

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Velmi spokojen(a)	17	17,00 %
Spiše spokojen(a)	37	37,00 %
Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	29	29,00 %
Spiše nespokojen(a)	17	17,00 %
Velmi nespokojen(a)	0	0,00 %
Celkem	100	-

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 13 Hodnocení vzdělávacího a rozvojového procesu



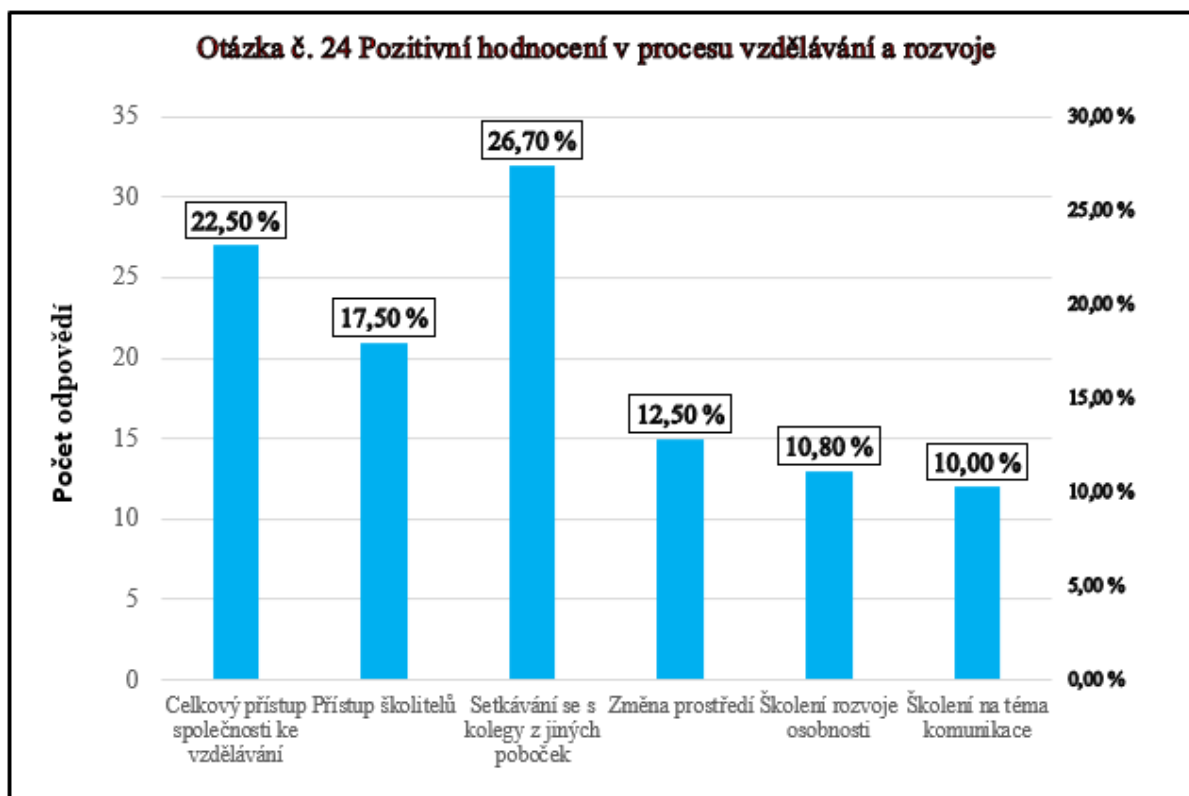
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 22 Pozitivní hodnocení v procesu vzdělávání a rozvoje

Otevřené odpovědi	Odpovědi	Podíl
Celkový přístup společnosti ke vzdělávání	27	22,50 %
Přístup školitelů	21	17,50 %
Setkávání se s kolegy z jiných poboček	32	26,70 %
Změna prostředí	15	12,50 %
Školení rozvoje osobnosti	13	10,80 %
Školení na téma komunikace	12	10,00 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Graf 14 Pozitivní hodnocení v procesu vzdělávání a rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 23 Negativní hodnocení v procesu vzdělávání a rozvoje

Otevřené odpovědi	Odpovědi	Podíl
Termín úvodního školení na konci měsíce	5	10,90 %
Vzdělávání nemá zaměření na konkrétní pozici	19	41,30 %
Daleká vzdálenost dojezdu na školení	7	15,20 %
Nedostatek materiálů k samostudiu	15	32,60 %

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Tabulka 24 Věkové skupiny vs. pohlaví

Možnosti odpovědi	Odpovědi	Podíl
Žena	60	60%
Muž	40	40%

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha 9 Návrh dotazníku k identifikaci potřeb zaměstnanců

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníků níže v rámci zlepšování oblasti vzdělávání zaměstnanců v naší společnosti.

Velmi děkuji za Váš čas, jenž věnujete vyplnění dotazníku.

S pozdravem, vedoucí oddělení personálního oddělení

1. **Co pro Vás znamená možnost vzdělávání ve společnosti Möbelix?**

Nápověda k otázce: otevřená otázka

2. **Uveďte, prosím, co byste rád(a) na vzdělávání v naší společnosti změnil.**

Nápověda k otázce: otevřená otázka

3. **Jaké znalosti a dovednosti chcete rozvíjet v nejbližším čase s ohledem na stanovené osobní cíle?**

Nápověda k otázce: otevřená otázka

4. **Jaká forma vzdělávání je pro Vás vyhovující?**

Nápověda k otázce: otevřená otázka

5. **V jakých oblastech jste se vzdělával(a) v předchozím období a kde Vám to dávalo smysl?**

Nápověda k otázce: otevřená otázka

6. **Hodnotíte absolvovaná školení jako přínosná:**

Nápověda k otázce: otevřená otázka

7. **Jste motivováni svým nadřízeným k dalšímu vzdělávání?**

Nápověda k otázce: otevřená otázka

8. **Kolik času jste ochoten v tomto roce vzdělávání věnovat?**

Nápověda k otázce: otevřená otázka

Moc děkuji, že právě Vy jste vyplnil(a) výše uvedený dotazník a pomohl(a) tak získat cenná data vedoucí ke zlepšování oblasti vzdělávání v naší organizaci.

Příloha 10 Formulář komunikace školicího plánu

Obrázek 5 Formulář školicí plán

CHECKLIST - ŠKOLÍCÍ PLÁN			
ÚKON	DATUM	ZODPOVĚDNÁ OSOBA (Jméno a Příjmení - hůlkovým písmem)	PODPIS
Předání plánu			
Vyvěšení plánu			
Shlednutí plánu			

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha 11 Přehled doporučení

Tabulka 25 Přehled doporučení z výsledků práce

Doporučení	Popis/postup	Zodpovědná osoba	Termín	Časový rozsah	Náklady
1. Efektivnější identifikace potřeb	Pravidelné zařazení tématu identifikace potřeb zaměstnanců do hodnotících pohovorů, popř. vytvoření dotazníku	vedoucí prodejny vedoucí prodeje odd. personálního rozvoje	září 2022 (35. týden) a poté průběžně	X 2 hodiny	0 Kč
2. Zefektivnění komunikace školícího plánu	Vytvoření formuláře – Checklist	odd. personálního rozvoje	září 2022	1 hodina	0 Kč
	Vyplnění a kontrola	vedoucí prodejny	září 2022	X	0 Kč
3. Externí koučink	Výběrové řízení – externí kouč	odd. personálního rozvoje	srpen 2022	2 hodiny	0 Kč
	Definice účastníků	odd. personálního rozvoje	srpen 2022	1 hodina	0 Kč
	Koučovací proces	kouč pod vedením odd. personálního rozvoje	září 2022	10 hodin/osoba	20 000 Kč/osoba

4. Setkání s regionálními vedoucími	Organizace regionálního setkání	regionální vedoucí	září 2022 listopad 2022 leden 2023 březen 2023	pokaždé 8 hodin	pokaždé 7 800 Kč
5. Úprava školení plánování kuchyní	Návrh nového školení – design školení	odd. personálního rozvoje technické odd. kuchyní	září 2022 (35. týden)	8 hodin	0 Kč
6. Organizace teambuildingu/ teamworku „Kuchyně“	Výběrové řízení agentury Organizace akce	odd. personálního rozvoje odd. personálního rozvoje	srpen 2022 září 2022	5 hodin 10 hodin	0 Kč 10 000 Kč
7. Školení pro lektory	Výběrové řízení agentura – Definice účastníků Organizace školení – předání informace	odd. personálního rozvoje odd. personálního rozvoje technické odd. kuchyní	srpen 2022 srpen 2022 září 2022	2 hodiny 1 hodina 1 hodina	0 Kč 0 Kč 14 900 Kč/osoba
8. Rozšíření nabídky produktových školení	Oslovení dodavatelů	Nákupčí vedoucí prodeje	září 2022	2 hodiny	0 Kč

	Organizace školení	odd. personálního rozvoje		1 hodina	0 Kč
	Příprava e-learningu	nákupčí odd. personálního rozvoje		10 hodin	0 Kč
9. Zařazení kurzu psychohygieny	Výběrové řízení – agentura Zpřístupnění zaměstnancům	odd. personálního rozvoje	září 2022	1 hodina X	0 Kč
10. Zřízení knihovny seberochoje	Nákup regálu a knihovny literatury	nákupčí odd. personálního rozvoje	září 2022	3 hodiny	9 294 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2022)



Řešená problematika



Úvod

- společnost Möbelix
- 7 poboček pro celé ČR
- současný systém vzdělávání a rozvoje

Identifikace nedostatků

- ve fázích:
- identifikace potřeb
 - plánování
 - realizace
 - vyhodnocení

Doporučení

- odd. personálního rozvoje:
- pro manažery
 - pro prodejce

Teoretická část

- Literární rešerše tuzemských i zahraničních zdrojů

*Odborná literatura, vědecké články, odborné časopisy,
internetové zdroje*

Praktická část

- Vlastní výzkum
- Dotazníkové šetření
- Polostrukturovaný rozhovor

*102 respondentů, návratnost 98 %
Polostrukturovaný rozhovor; 1 respondent*

Výsledky práce

- 22 zaměstnanců není spokojeno s obsahem školení
- 13 zaměstnanců se chce vzdělávat více
- požadavky na konkrétní témata vzdělávání
- 10 doporučení

Výsledky práce



Zdroj: vlastní výzkum (2022)

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



1. Efektivnější identifikace potřeb



2. Zefektivnění komunikace školicího plánu



3. Externí koučink

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



4. Setkávání s regionálními vedoucími



5. Úprava systému školení „Plánování kuchyní“



6. Organizace teambuildingu

Vysoká škola ekonomie a managementu

7

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



7. Školení pro lektory



8. Rozšíření nabídky produktových školení



9. Zařazení kurzu psychohygieny

Vysoká škola ekonomie a managementu

8

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



10. Zřízení knihovny seberozvoje

Závěr



Nespokojenost s obsahem vzdělávání a rozvoje.



Zefektivnění identifikace potřeb, zařazení nových školení.

