

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VYUŽITÍ INTERNÍCH ZDROJŮ
V RÁMCI ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ
VE FIRMĚ T-MOBILE CZECH
REPUBLIC A.S.**

USING INTERNAL RESOURCES IN
DEVELOPMENT OF RECRUITING STAFF IN T-
MOBILE COMPANY CZECH REPUBLIC A.S.

Bakalářská diplomová práce

Aneta Keňová

Vedoucí bakalářské diplomové práce:

Mgr. Jitka Doležalová

Olomouc 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou diplomovou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem při jejím zpracování použila.

V Olomouci dne

Aneta Keňová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Mgr. Jitce Doležalové za její cenné rady a odborné vedení při psaní bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	5
1. Terminologické ukotvení	7
1.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	7
1.2 Firemní vzdělávání	11
1.3 Systém firemního vzdělávání	13
1.4 Vzdělávací aktivita	14
1.1 Andragog	19
2. Rozvoj zaměstnanců ve firmě T-Mobile	23
2.1 O společnosti T-mobile	23
2.2 Firemní kultura.....	23
2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	24
2.4 Individuální rozvoj - IDP	26
2.5 Korporátní rozvoj.....	28
2.5.1 T – Mobile Univerzita	28
2.5.2 Talentový program.....	30
2.5.3 Rozvojové aktivity na míru	32
3. Návrh na optimalizaci využití interních zdrojů	34
ZÁVĚR.....	43
Anotace.....	45
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů:	46
Přílohy	49

ÚVOD

Dnešní svět vyžaduje, aby se firmy staraly o rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Pominula doba, kdy se přijal nový zaměstnanec a o jeho další odborný růst se již nestaralo. Dozvídáme se o potřebě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v novinách, na internetu a slyšíme o tom v televizi a rádiu. Investice do vzdělávání se mohou vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využívání nových znalostí a větší motivací zaměstnanců. Vzdělaní zaměstnanci poskytují kvalitnější služby a jsou častěji lépe finančně hodnoceni. Skrze rozvoj a vzdělávání můžeme pozorovat zlepšení v interní komunikaci mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává profesionálnější servis.

Firma, která vzdělává své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich rozvoje, tak lépe ob stojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu. Pracovníci firmy jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, snižuje se fluktuace, lidé jsou ve firmě spokojenější, podávají lepší pracovní výkony a především jsou odborně zdatnější. To vše firma totiž potřebuje v rychle se měnícím podnikatelském světě. Zaměstnavatel chce rozvíjet kompetence zaměstnance, které potřebuje. Dále částečně uspokojuje i požadavky zaměstnance, protože mu poskytuje určitý druh vzdělávání a rozvoje a firma očekává jeho loajalitu vůči zaměstnavateli. Podnik rozvíjí své zaměstnance pro sebe, ale zároveň zvyšuje i jejich cenu na trhu práce. Je žádoucí pro firmu najít rovnováhu mezi tím, co do zaměstnance investuje a úsilím, jež musí zaměstnanec sám vynaložit na svůj růst. Pokud se nechce zaměstnanec dále rozvíjet a vzdělávat, nemusí firma pro tohoto člověka takové aktivity plánovat. Pokud člověk nemá zájem, jsou investice do tohoto zaměstnance neúčelné. Zaměstnanci, kteří si uvědomují, jak mohou využít to, co se naučili, jsou motivovanější ke svému rozvoji a vzdělávání.

Firma T-Mobile Czech Republic a.s. (dále v textu TMCZ) si uvědomuje, jak je důležité dále rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance. Cílem této bakalářské práce je navržení optimalizace využití interních zdrojů v rámci rozvoje zaměstnanců ve firmě TMCZ. První kapitola se bude věnovat

terminologickému ukotvení. Vysvětlím stěžejní pojmy jako interní zdroje, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a zaměřím se na témata firemního vzdělávání a s ním spojený systém vzdělávání a samotnou vzdělávací aktivitu. To vše završím charakteristikou andragoga pro rozvoj a vzdělávání ve firmách. Druhá kapitola se bude věnovat praktické části mé bakalářské práce a to rozvojem zaměstnanců ve firmě TMCZ. Stěžejní částí druhé kapitoly bude využívání interních zdrojů pro rozvoj a vzdělávání a popis těchto rozvojových a vzdělávacích aktivit. Z terminologického ukotvení v první kapitole a z praktického popisu druhé kapitoly navrhnou optimalizaci využívání interních zdrojů pro TMCZ.

1. Terminologické ukotvení

V první kapitole bakalářské práce terminologicky ukotvím stěžejní pojmy související s tématem.

1.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Při plánování personálního rozvoje zaměstnanců se zaměřujeme na výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Jak firma plánuje lidské zdroje, závisí na cíli organizace (Šikýř, 2014, str. 93). Lidské zdroje „představují lidé v pracovním procesu (...) schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupů“ (Vodák, 2007, str. 20). Hlavním cílem řízení lidských zdrojů, je schopnost organizace plnit stanovené cíle prostřednictvím svých zaměstnanců (Armstrong, 2007, str. 30). Plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, ale poskytují indikátory pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Dvořáková, 2012, str. 120). Pokud efektivně řídíme lidské zdroje, známe i plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který obsahuje:

- Počet vzdělávaných zaměstnanců a jejich program vzdělávání,
- počet zaměstnanců, kteří potřebují vzdělávání či rekvalifikaci,
- nové programy vzdělávání a změny existujících programů (Dvořáková, 2012, str. 129).

Základem úspěšné personální práce v organizaci je využívání individuálních schopností a motivace zaměstnanců k realizaci strategických cílů organizace. Firma účelně vytváří pracovní příležitosti a pracovní podmínky s ohledem na přirozenou různorodost zaměstnanců (Šikýř, 2014, str. 96). Zaměstnanci organizace tvoří vnitřní lidské zdroje, které musí být integrovány s ostatními personálními činnostmi. Pro organizaci je nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Dvořáková, 2007, str. 137). Nejvýznamnější hledisko financování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je, odkud se tyto zdroje získávají a jejich vlastnictví.

Rozlišujeme interní a externí zdroje financování. Do financování interních zdrojů patří výsledky vlastní podnikatelské činnosti firmy jako:

- Zisk z minulých let po zdanění. Nerozdělený zisk tvoří obvykle zdroj pro rozvojové investice.
- Odpisy a přírůstky rezerv.
- Odprodej dlouhodobého majetku, který není využíváný.
- Snížení oběžných aktiv (Fotr, 2010, str. 45 - 46).

Mezi základní finanční externí zdroje patří např. bankovní úvěry, dluhopisy, akciový kapitál, atd. (Fotr, 2010, str. 45 - 46). S ohledem na téma mé bakalářské práce, využití interních zdrojů v rámci rozvoje zaměstnanců ve firmě TMCZ, se dále nebudu finančním externím zdrojům věnovat. Další využití interních či externích zdrojů v rámci rozvoje zaměstnanců ve firmě jsou lidské zdroje. „Lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k výkonu“ (Plamínek, 2010, str. 19). Interní vzdělávání má výhody v možnostech pružné reakce na potřeby firmy. Lektori jsou zároveň zaměstnanci podniku, takže jde většinou o levnější variantu vzdělávání, než nabízí vzdělávací firmy. Nevýhoda u interního vzdělávání může být profesní nadřízenost a podřízenost mezi lektorem a účastníkem (Malach, 2004, str. 331). O existenci lidských interních zdrojů se musí postarat manažeři organizace (Plamínek, 2014, str. 95-96). Ti pravidelně hodnotí své zaměstnance, což umožňuje kontrolovat, podněcovat či usměrňovat realizaci pracovního výkonu. Hodnotící informace se dále využívají k rozvoji požadovaných schopností (Šikýř, 2014, str. 109 - 111). Hodnocení výkonu pracovníků má za cíl zvýšit profesní způsobilost zaměstnanců s ohledem na požadavky pracovní pozice. U hodnocení musí být zajištěna objektivita a pravidelnost (Palán, 1997, str. 44). Vymezili jsme pojem finanční a lidské interní zdroje. V mé bakalářské práci budu používat pouze slovní spojení interní zdroje, kterými mám na mysli spojení finančních a zároveň lidských interních zdrojů.

Jak už bylo zmíněno, lidské zdroje představují potenciál k výkonu. Tento potenciál výkonu je určitá způsobilost k dobrému odvedení práce. Při spojení lidských zdrojů a lidské práce nám tedy vznikne způsobilost neboli

kompetence (Plamínek, 2010, str. 86 – 87). Pracovník má trs kompetencí, což je „schopnost určitým způsobem se chovat“ (Vodák, 2007, str. 55). Kompetence „je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“ (Hroník, 2007, str. 61). Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů“ (Hroník, 2007, str. 61). Pojem kompetence je někdy využíván místo pojmu kvalifikace. Proces, v němž získáváme své kompetence k výkonu pracovních činností, či povolání, označujeme profesionalizace (Palán, 2002, str. 99). Kompetentní zaměstnanec splňuje tři základní předpoklady (Vodák, 2007, str. 55):

1. Je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které potřebuje k takovému chování.
2. Je motivován k takovému chování a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii.
3. Dané prostředí podniku mu umožňuje toto chování použít.

U Profesní kompetence lze rozlišovat čtyři složky (Tureckiová, 2004, str. 36):

- Odborná nebo technická kompetence má nejbližší k formální kvalifikaci. Patří sem hlavně znalost oboru, ve kterém získal formální kvalifikaci
- Metodická nebo koncepční kompetence je schopnost osvojení nových znalostí a metod efektivní a pružnou cestou. Patří sem „veškeré strategické plánování a rozhodování, schopnost interpretovat a ovlivňovat prostředí a další aktivity rozhodující o získání, udržení nebo ztrátě konkurenceschopnosti firmy“ (Tureckiová, 2004, str. 36).
- Sociální kompetence je schopnost navazovat a rozvíjet vztahy s dalšími členy organizace a projevuje se v sociálních dovednostech.
- Osobní kompetence zahrnuje schopnosti sebereflexe a reflexe. Patří sem například schopnost adekvátního sebehodnocení, přiměřené reakce na situace, atd.

Pokud manažer při hodnocení konkrétního zaměstnance zjistí, že nesplňuje kompetenci, kterou na danou pozici potřebuje, lze naplánovat jeho osobní rozvoj. Zaměstnanec se v pracovním procesu učí, kdy učení je „proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání“ (Hroník, 2007, str. 31).

Co znamená rozvoj a vzdělávání? Pomocí rozvoje dosahujeme „žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí hraničených (diskrétních) a neohrazených (difúzních) rozvojových programů“ (Hroník, 2007, str. 31). Člověk se celoživotně vzdělává tím, že záměrně působí na rozvoj své osobnosti, vzdělanosti a kvalifikace v průběhu celého života (Palán, 1997A, str. 6). Vzdělávání je „organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Pro koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky“ (Hroník, 2007, str. 31). S ohledem na téma práce se zabývám dalším profesním vzděláváním, což označuje profesní a odborné vzdělávání v průběhu „aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání (...) ve školském systému“ (Palán, 1997, str. 22).

Člověk má určité znalosti a dovednosti. Znalostmi (knowledge) myslíme „souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praktickou činností a zkušenostmi“ (Vodák, 2007, str. 58). Rozlišujeme explicitní a implicitní znalosti. „Explicitními znalostmi je vše, co se dá nějak „zakonzervovat“, sepsat, natočit a podobně. Předmětem vzdělávání jsou především explicitní znalosti. Naopak implicitní znalosti jsou spíše sdílenými znalostmi a mají částečně i emocionální povahu a jsou blízké postojům. Nelze je předávat v „zakonzervované“ podobě, jsou spíše předávány sdílením“ (Hroník, 2007, str. 37). Dovednost (skills) je „způsobnost a dispozice umožňující konat určité činnosti“ (Vodák, 2007, str. 59). Je to schopnost uplatnění znalosti ve svém chování (Hroník, 2007, str. 38). Individuální požadavky pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou předělány do plánu vzdělávacích aktivit. Samotnou oblastí ve firmách

je povinné školení ze zákona, které musí být rozpočtově vždy zajištěno a to v první řadě. Další nejčastější oblastí je jazykové vzdělávání pro zaměstnance a to především v nadnárodních společnostech (Janišová, 2013, str. 215).

1.2 Firemní vzdělávání

Strategie firemního vzdělávání vychází ze strategie firmy. Firemní strategie podle tradiční definice, je „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů (...) Moderní definice označuje strategii jako připravenost na budoucnost“ (Srpková, 2011, str. 160). V moderní definici vychází strategie z potřeb firmy a zároveň reaguje na změny v okolí. Strategie je proces, který popisuje aktuální stav firmy a současně vytyčuje podmínky, za kterých firma dosáhne stanovených strategických cílů. Strategie vytyčuje směr, kterým se firma bude dlouhodobě ubírat a na tomto základě je stanovena i vize a poslání firmy (Srpková, 2011, str. 160). Vize a poslání firmy jsou dokumenty naznačující, jak se chce firma chovat v blízké i daleké budoucnosti. „Na jejich kvalitě závisí, jak bude podnik vnímán okolím i zaměstnanci a jak efektivně budou zaměstnanci realizovat vytyčenou strategii“ (Bartoňková, 2010, str. 32). Vize se zaměřuje na směr, kterým se firma bude ubírat a orientuje se do budoucnosti. Tento dokument je důležitý pro investory a zaměstnance podniku. Vize tvoří vrcholový management a říká nám, „jak bychom chtěli firmu vidět“ (Bartoňková, 2010, str. 34). Poslání v sobě skrývá podnikové hodnoty. Odráží stávající realitu a vychází z konkrétních podmínek ve firmě. Orientuje se na veškeré okolí firmy a cílem je vytvoření image firmy. Poslání v sobě obsahuje například úlohu a význam podniku, přístup k zákazníkovi, způsob budování vztahů s dodavateli, společenskou odpovědnost firmy, atd. (Bartoňková, 2010, str. 33).

Pokud známe vizi a poslání organizace, měla by mít organizace stanovenou i firemní kulturu. Firemní kultura v sobě nese způsob chování fungování vztahů mezi lidmi v organizaci. Přispívá k efektivnímu řízení

a rozvoji lidí v organizaci a vytváří pozitivní obraz firmy navenek (Tureckiová, 2004, str. 133 – 134). Firemní kultura zlepšuje motivaci, produktivitu a celkově výsledky zaměstnanců (Vysekalová, 2009, str. 69). Zaměstnanci ztotožnění s vizí, posláním a firemní kulturou jsou ochotní se měnit s firmou. Mění se požadavky trhu práce a tak se mění i struktura zaměstnanosti, požadované profese, kvalifikace a nároky na pracovníky. Tyto změny ovlivňují celkové postavení člověka v pracovním životě (Palán, 1997A, str. 18 – 23).

Překlenout tyto rychlé změny nám v podniku pomáhá firemní vzdělávání. Je to vzdělávací proces organizovaný firmou. Jedná se o proces změny pracovního chování a změny úrovně znalostí a dovedností (Bartoňková, 2010, str. 16). Vzdělávání ve firmách se stává zdrojem jejich konkurenční výhody, díky znalostem zaměstnanců a podniku jako celku. Firmy musejí mít dobré technologie, interní procesy, dobrou péči o zákazníka, ale k dosahování vynikajících výsledků ve finanční oblasti potřebují kvalifikované pracovníky. Takové zaměstnance musejí „udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů svých podniků“ (Vodák, 2007, str. 13). Podnik ne vždy získá „hotové“ zaměstnance s takovými znalostmi, dovednostmi a postoji, jaké zrovna potřebuje. V takovém případě potřebujeme efektivní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, což nám zajistí požadovanou úroveň znalostí a dovedností. Firma si musí stanovit svou strategii řízení lidských zdrojů, která bude úspěšná. Ve firemním vzdělávání existují tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců.

1. **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – je to reakce na momentální potřeby firmy i jednotlivce. Cílem je odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací.
2. **Systematický přístup** – propojení firemní a personální strategie se systémem podnikového vzdělávání (viz příloha 1).
3. **Koncepce učící se organizace** – pracovníci se učí průběžně z každodenní zkušenosti. Je to řízený, cílený, uvědomělý proces,

jehož cílem je učení, které probíhá rychleji než změny vynucené okolím (Tureckiová, 2004, str. 89 - 90).

Úspěch či neúspěch firmy závisí na lidech „proto je důležité uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů i toho, že představují pro podnik největší bohatství. Jestliže manažeři chtějí něco řídit, musejí to umět změřit a hodnotit, a to platí i o lidech, ať je to jakkoli těžké a ať to způsobí sebevíce problémů a starostí“ (Vodák, 2007, str. 31).

1.3 Systém firemního vzdělávání

Pokud podnik chce plně využít svůj lidský kapitál, je vzdělávání významnou součástí celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního (realizovaného v rámci školské soustavy), neformálního (realizovaného v průběhu zaměstnání) a informálního (tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání). „Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi“ (Vodák, 2007, str. 64). Podnikové vzdělávání zajišťuje soulad mezi kvalifikovaností práce a kvalifikací pracovníka. Jak bylo již zmíněno, kvalifikace je specifická kompetence člověka k výkonu práce (Palán, 1997A, str. 60 - 88).

Funkce systematického vzdělávání v organizaci má dva cíle:

1. Rozvoj způsobilostí všeho druhu.
2. Zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti (Hroník, 2007, str. 127).

Firma si může sama zvolit oblasti, ve kterých chce své zaměstnance vzdělávat. „Vzdělávání si můžeme systematizovat také podle vlastního obsahu (...) Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být uskutečněna v různé formě“ (Hroník, 2007, str. 128). Důležité je směřování všech aktivit

v podniku k naplnění poslání a vizi stanovené firmou. „Z toho je pak možné odvodit cíle jednotlivých částí podniku až po týmy a jednotlivce“ (Vodák, 2007, str. 64).

Co je hlavním cílem systému podnikového vzdělávání? „Připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenční schopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie“ (Vodák, 2007, str. 66). Podnikové vzdělávání vede ke sjednocení podnikových a osobních cílů, protože se vytváří podmínky pro seberealizaci jako nejučinnějšího motivačního nástroje (Palán, 1997A, str. 43). Realizovat podnikové vzdělávání mohou „interní odborníci nebo vlastní vzdělávací (školicí) centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí; efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces“ (Vodák, 2007, str. 67).

Rozvoj zaměstnanců má být co nejefektivnější při zachování nízkých nákladů. Jeden ze způsobů, jak toho docílit může být outsourcing personální práce. Ve stále větší míře jsou od externích dodavatelů nakupovány některé personální služby. Armstrong ve své knize uvádí důvody pro využívání outsourcingu. Např. náklady firmy se sníží, protože nakupované služby jsou levnější. Personalisté přidávají hodnotu organizaci, protože nejsou odváděni od svých hlavních úkolů. V organizaci není k dispozici know-how a zkušenosti, které lze koupit jinde. Je třeba propočítat, zda se outsourcing firmě vyplatí. Každá potenciální oblast pro outsourcing se musí posoudit a zvážit, zda by měla být zabezpečována externě. Hlavním cílem je dosažení lepších služeb za nižší ceny (Armstrong, 2007, str. 71 - 72).

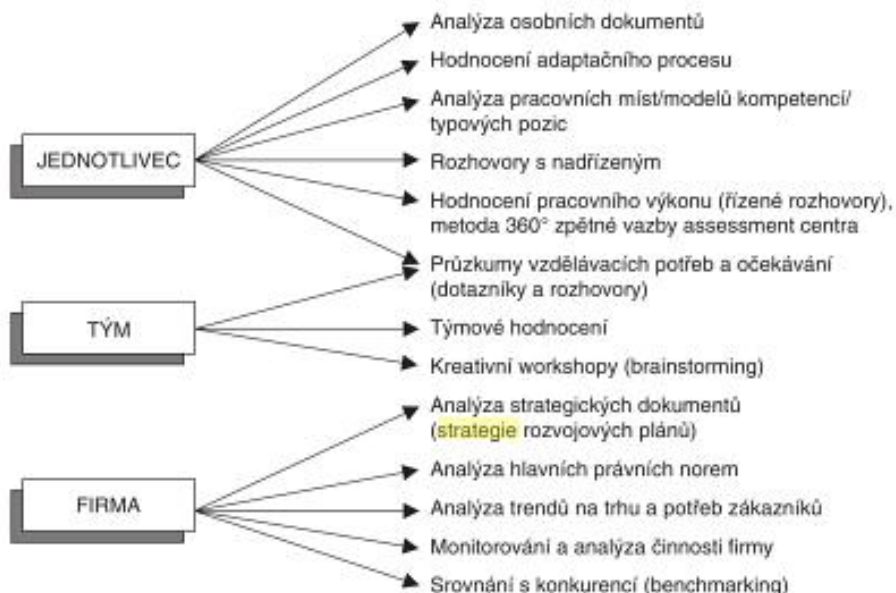
1.4 Vzdělávací aktivita

Vzdělávací aktivita by měla zvýšit pracovní výkon, „proto nezbytně potřebujeme vědět, v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl“ (Hroník, 2007, str. 176). Cíle jsou přesně stanovené potřeby vzdělávání a rozvoje, které nám říkají, čeho má být

dosaženo a kdy. Budoucí účastník rozvojového programu, jeho nadřízený, organizace a andragog musí znát cíl rozvojové aktivity (Folwarczná, 2010, str. 173). Je třeba získat a sumarizovat informace „o potřebě určitých vzdělávacích aktivit a na základě toho každoročně dělat plány vzdělávání v souladu s rozpočtem na vzdělávání“ (Janišová, 2013, str. 215). Abychom vzdělávací aktivitu správně zrealizovali, můžeme se držet fází podnikového vzdělávání. Jedná se o cyklus na sebe navazujících fází. Každá fáze je do jisté míry samostatný dílčí proces, který se vzájemně doplňuje a jako celek přináší synergický efekt (Dvořáková, 2007, str. 289). Jednotlivé fáze jsou:

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Při identifikaci potřeb a definování cílů vzdělávání hodnotíme pracovní výkon a kompetenci a rozpracováváme firemní strategii do cílů a způsobů jejich naplnění. Identifikujeme individuální potřeby a potřeby organizace (Hroník, 2007, str. 135). Na základě analýzy vzdělávacích potřeb může manažer posoudit naléhavost a na základě toho určit prioritu a rozsah vzdělávání (Janišová, 2013, str. 215 – 216). Identifikace vzdělávacích potřeb je aktivita předcházející k vytvoření správného vzdělávacího plánu. Vzdělávací potřeby můžeme identifikovat pro jednotlivce, tým a firmu.



Obrázek 1: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb (Tureckiová, 2004, str. 101).

Na konci první fáze bychom měli být schopni odpovědět na tyto otázky:

- Kdo by měl být vzděláván?
- V čem by měl být vzděláván? (Dvořáková, 2007, str. 292).

2. Plánování vzdělávání

V tomto kroku sdružujeme různé potřeby do jasně formulovaných rozvojových cílů. Klademe si otázky jak nejlépe naplánovat rozvojové aktivity (Hroník, 2007, str. 143). V této fázi se firma musí rozhodnout, jak bude projekt vzdělávací akce zajišťován:

- Interně (vlastními silami), kde bude zajištěn rozvoj a vzdělání zaměstnanců pomocí interního podnikového vzdělavatele. Pověřeni pracovníci firmy zpracují vzdělávací projekt a podílejí se i na další přípravě a realizaci vzdělávací akce.
- Externě přes služby vzdělávacích společností. Lze využít různé vzdělávací programy, kurzy, či akce přizpůsobené potřebám firmy. Vzdělávací projekt je připraven v součinnosti vzdělávacího subjektu a projektových manažerů firmy.
- Kombinace obou výše uvedených postupů (Tureckiová, 2004, str. 102).

Dále je důležité stanovit metodu vzdělávání, kterou lze rozdělit do dvou základních skupin:

- Metody vzdělávání na pracovišti (on the job) probíhají na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností (Vodák, 2007, str. 97). Patří sem např. instruktáž, koučink, mentoring, asistování, rotace práce, pracovní porady (Mužík, 2000, str. 41 - 43). Na tento způsob vzdělávání se firmy snaží využít interní zdroje.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. Příkladem může být přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, atd. (Vodák, 2007, str. 97).

Dvořáková ve své knize Management lidských zdrojů popisuje soubor otázek, tzv. „8W“. Odpovědi na tyto otázky by nám měli pomoci k plynulému přechodu od současného stavu k žádoucímu cíli.

1. WHAT CONTENT?	Co má být cílem a OBSAHEM vzdělávacího programu?
2. WHO TO?	KDO by měl být vzděláván?
3. WHICH WAY?	Jaké budou nejhodnější METODY?
4. WHO DELIVERS?	KÝM bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. WHEN AND HOW LONG?	Jaký je ČASOVÝ HORIZONT vzdělávacího programu?
6. WHERE?	KDE se bude vzdělávání odehrávat?
7. WHAT PRICE?	Jaký bude ROZPOČET plánovaného vzdělávání?
8. WAS IT EFFECTIVE?	Jak budeme zjišťovat ÚČINNOST vzdělávacího programu?

Obrázek 2: Soubor otázek „8W“ (Dvořáková, 2007, str. 292).

Některé odpovědi na otázky nám vykrystalizují již v první fázi, ale jak metody vzdělávání, tak financování vzdělávání a z toho plynoucí časový harmonogram jsou stěžejní právě i v této fázi cyklu podnikového vzdělávání (Dvořáková, 2007, str. 292-294).

3. Realizace vzdělávacího procesu

Realizace má fáze přípravy (přípravení lektora, učební materiály, příprava účastníků, organizační zajištění), vlastní realizace (začíná příjezdem lektora na místo konání vzdělávací aktivity) a transferu (aktivity následující po skončení kurzu, př. fotodokumentace) (Hroník, 2007, str. 162 – 175). Během vzdělávacího programu je třeba soustavně monitorovat. Účelem je zjištění, zda vzdělávací akce probíhá podle plánu, je dodržen časový harmonogram a dodržuje se schválený finanční rozpočet (Dvořáková, 2007, str. 294).

4. Hodnocení výsledků vzdělávání

Zpětná vazba je důležitá fáze. Volba metod „měření je prováděna již ve fázi designování vzdělávací aktivity“ (Hroník, 2007, str. 192). Výběr metody závisí na sledování rozdílu mezi vstupem a výstupem a na subjektivním a objektivním měření metod „alespoň na dvou různých

úrovni měření“ (Hroník, 2007, str. 192). Vzdělávání v podnikovém prostředí musí svůj přínos a tak i efektivnost investic ustavičně prokazovat. Vzdělávací aktivity jsou viditelné a měřitelné, ale je to pouze druh činnosti. „Rozpoznatelnost a měřitelnost většiny výsledků je už o něco těžší a nejnepohodnější je určení a ohodnocení aktivit, které měly přímý podíl na úrovni těchto výsledků“ (Dvořáková, 2007, str. 295). Vyhodnocení efektivnosti vzdělávání sleduje dva základní cíle.

- Kontrolní funkce (efektivita vzdělávací akce, finance, organizace vzdělávací akce, apod.).
- Zlepšení či pozitivní změna v pracovním výkonu vzdělaného (Dvořáková, 2007, str. 295).

Pro zjištění efektivnosti vzdělávacího procesu se může využít následující postup:

- Definice výsledků, kterých má školení dosáhnout.
- Transformace výsledků v cíle. Zde můžeme použít pravidlo „SMART“. Cíle musí být: S – srozumitelně vyjádřené, M – měřitelné, A – adekvátně dosažitelné, R – reálné, T – termínované, či vztahované k určité události.
- Zajištění, aby každý znal od začátku cíl, tj. lektor, účastník vzdělávací akce, atd. (Dvořáková, 2007, str. 295).
- Vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli. Zde je důležité dodržet jednotnost a konzistenci tohoto přístupu pro celou organizaci.
- Vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu. Okamžité hodnocení vzdělávací akce podává informaci o efektivitě momentální učící zkušenosti. K dlouhodobému hodnocení je potřeba časový odstup (většinou 1 – 3 měsíce). Tento časový odstup umožní uvedení nabytých dovedností a znalostí do praxe.
- Využití výsledků pro příští vzdělávací cyklus (Dvořáková, 2007, str. 296).

Po vyhodnocení vzdělávacího procesu se informace promítnou do dalšího vzdělávacího kola, takže je to uzavřený proces, který je založen na neustálém zlepšování procesu (Dvořáková, 2007, str. 296).

S ohledem na téma bakalářské práce je třeba se zaměřit na vysvětlení metody vzdělávání 70-20-10, kterou využívá firma TMCZ. Tento model je postaven na přístupu, kdy vzdělávání je z 70% ("On the job") zaměřeno na vzdělávání probíhající jako nedílná součást pracovních dnů. Z 20% ("Relation ship based") se orientuje na sociální vazby a networking, které můžeme pomocí znalostí a dovedností taktéž čerpat. A v 10% ("Off the job") hovoříme o tradičním vzdělávání formou různých kurzů, seminářů či e-learningu (VSP Rao, 2012, str. 254).

1.1 Andragog

Andragog je odborník v oblasti edukace dospělých. Pokud chce firma využívat interní zdroje pro rozvoj a vzdělávání, měla by čerpat z řad vlastních zaměstnanců. Ti mohou mít určité znalosti, dovednosti a schopnosti, kterými lze obohatit své kolegy. Jaké by měl mít vlastnosti takový zaměstnanec, který se stane ve firmě zároveň andragogem? S ohledem na téma mé práce se zaměřím pouze na osobu lektora, kouče a facilitátora, o kterých se dále budu zmiňovat v praktické části (Průcha, 2012, str. 29).

Lektoři, v rámci podnikových vzdělávacích programů, jsou vybíráni většinou na základě svých technologických znalostí než na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Vědomosti a technické znalosti mají přednost před znalostí, jak přistupovat k výuce skupiny. Osobnost lektora je významný předpoklad k úspěšnému vzdělávání. Pokud ovšem interní lektor školí měkké dovednosti, je znalost osobnostních a pedagogických předpokladů velice důležitá. „Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role“ (Vodák, 2007, str. 101). Lektor by měl mít vysokou míru sociální inteligence. Je to schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích. Kromě komunikačních dovedností patří do sociální

inteligence i cit pro situaci, přiměřené zvládnání emocí, empatii a jisté osobní kouzlo“ (Vodák, 2007, str. 102). Lektor musí být aktivní, protože pomáhá podniku v rozvíjení lidí. Kvalitní lektor má vysokou úroveň interpersonálních dovedností, naslouchá a vhodně klade otázky. Jeho zájem o lidi je nefalšovaný a při užívání školících strategií působí flexibilně. Lektor je taktik, trpělivý, vnímavý, přátelský a dokáže demonstrovat svou technickou kvalifikaci. Prokazuje schopnost učit a má z toho radost. Akceptuje „podíl odpovědnosti za budoucí výkon posluchačů“ (Vodák, 2007, str. 103). Lektor pomáhá podniku dosahovat změn a řeší problém s výkonností zaměstnanců. Doporučuje vhodné řešení vzdělávacích aktivit a navrhuje, aktualizuje a adaptuje školící programy. Má na starosti přípravu zařízení, techniky a pomůcek potřebných ke vzdělávání. Lektor by měl předem účastníky seznámit s cíli kurzu a připravit se na případné úpravy programu v závislosti na požadavcích účastníků (Vodák, 2007, str. 104). Pokud probíhá kurz formou tréninku, je to forma zážitkového učení, kde se klade důraz na aktivní získávání dovedností a způsobilostí. Lidé se rychleji učí a osvojují si dovednosti, které si sami vyzkouší, než ty co slyší například na přednášce. „Tréninkový proces je zaměřen na vyšší míru participace účastníků než při klasickém pojetí učení. Účastníci jsou aktivizováni formou skupinových prací, manažerských her, brainstormingu, řešení případových studií, hraní rolí atd. Neoddělitelnou součástí tréninku je poskytování zpětné vazby a vyhodnocování uskutečněných aktivit“ (Vodák, 2007, str. 97).

Další ze způsobu vedení lidí je koučování. Interním koučem se stane zaměstnanec, který má dostatečné zkušenosti s danou problematikou a je schopen předat své znalosti dalším kolegům. Předpoklad pro úspěch interního koučinku je důvěra mezi koučovaným a koučem. Právě důvěra může být problém u zaměstnance jako kouče a to může být důvod, proč se s interním koučinkem nesetkáváme v malých firmách (Křížek, 2014, str. 115). Hlavním cílem koučování je zlepšení či zvýšení výkonu koučovaného pracovníka a osamostatnění koučovaného (Dvořáková, 2008, str. 9 - 12). Hlavním cílem kouče není rada koučovanému. Pomocí dobře

položených otázek se koučovaný lépe zorientuje v aktuální situaci a začne uvažovat o možnostech řešení (Suchý, 2007, str. 34). Při koučování řešíme vždy aktuální problémy. Koučink je vhodný pouze tehdy, má-li o něj koučovaný zájem. (Dvořáková, 2008, str. 13 - 26). Kouč je zralá, silná a pozitivně orientovaná osobnost, která na sobě neustále pracuje a učí se. Má „schopnost dívat se na každou situaci s odstupem, nezaujatě a z různých úhlů pohledu“ (Suchý, 2007, str. 26). Dobrý kouč by měl mít vlastnosti jako:

- Vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu.
- Schopnost sebeovládání.
- Vůle neustále se učit.
- Sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k druhým lidem.
- Přizpůsobivost, laskavost, toleranci.
- Vyrovnanost, určitou pokoru (Suchý, 2007, str. 25 - 26).

Pracovní klima a možnost realizace v práci jsou pro firmy hlavní trumfy. Ovlivňují styl práce, životní styl i propojení soukromého a profesního života. Pro snadnější dosažení změn v chování zaměstnanců je důležité využít nové formy učení. Proto se firmy obracejí na kouče, protože je to „nejúčinnější metoda ke zlepšení lidského potenciálu a pro stanovení nových vztahů a nové organizace ve firmě, ať se toto aplikuje na jednotlivce, týmy nebo celou firmu“ (Stacke, 2005, str. 22).

Poslední andragog, kterého blíže specifikují je interní facilitátor. Pokud firma využívá interního facilitátora, většinou jsou to personalisté, interní kouči, konzultanti, či jiní vyškolení zaměstnanci. Pro úspěch seberozvojových programů je klíčové, aby měl facilitátor určité schopnosti a dovednosti. Facilitátor musí mít zkušenosti v analýze a diagnostice problémů dané společnosti. Musí umět aktivně naslouchat a efektivně komunikovat. Musí být schopný pracovat s ostatními facilitátory a pracovat se stanovenými cíly. Měl by umět vyzývat k alternativám a být zainteresovaný na vlastním rozvoji (Folwarczná, 2010, str. 78 –79). Facilitátor je osoba, která vede řízenou diskuzi. Chceme-li dosáhnout stanoveného cíle a nenechat téma jen volně plynout, lze využít řízení

a směřování diskuze. Neutrální pozice facilitátora přináší nezaujatého rozhodčího, který koriguje vývoj diskuze, předchází vzniku konfliktu mezi účastníky a nemusí být ani odborníkem na dané téma. Hlavním úkolem facilitátora je zahájení jednání, usměrňování, směřování, podněcování či uklidňování diskuze (Svozilová, 2011, str. 149).

2. Rozvoj zaměstnanců ve firmě T-Mobile

Druhá kapitola bakalářské práce si klade za cíl popsat rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve firmě T-Mobile Czech Republic se zaměřením na využívání interních zdrojů. Některé informace v této kapitole budou následně použity pro návrh optimalizace využívání interních zdrojů.

2.1 O společnosti T-mobile

Firma T-Mobile Czech Republic a. s. (dále v textu pod zkratkou TMCZ) je akciová společnost, která je součástí mezinárodního koncernu Deutsche Telekom. Tento koncern „poskytuje zákazníkům produkty a služby v oblasti pevných sítí, mobilních komunikací, internetu a internetové i satelitní televize a dále nabízí řešení ICT pro zákazníky z řad podnikatelů a firem“ (T-mobile, O t-mobile [online]). Společnost TMCZ, byla založena v roce 1996 pod názvem RADIOMOBIL, a.s. V roce 2002 došlo ke změně značky i názvu společnosti na T-Mobile. Počet zaměstnanců se pohybuje okolo 3 800 po integraci T-systems a GTS. Organizační struktura je tvořena šesti úseky – úsek generálního ředitele, úsek segmentu rezidentních zákazníků, finanční úsek, úsek segmentu firemních zákazníků, technologický úsek a úsek lidských zdrojů (T-mobile, výroční zprávy [online]).

2.2 Firemní kultura

TMCZ věří, že i firemní kultura je důležitý faktor, který do jisté míry může ovlivnit výsledky cílů, kterých chce firma dosáhnout. Firemní kultura může být klíč k úspěchu. Na druhé straně, když je nastavená špatně, může být důvodem k selhání. Pro okolí se firemní kultura odráží v tom, jak se tato společnost chová navenek, jak přistupuje ke svým zákazníkům, obchodním partnerům, dodavatelům, životnímu prostředí, atd. Pro zaměstnance se kultura projevuje hlavně tím, jak společnost funguje uvnitř, tedy jaké sdílí hodnoty a jaké vytváří podmínky pro práci, např. způsob hodnocení výkonu, možnosti rozvoje znalostí a dovedností, chování zaměstnanců a manažerů, vztahy uvnitř týmů a celé společnosti, způsob komunikace atd. V rámci

skupiny Deutsche Telekom je nastaveno 5 firemních principů – tzv. Guiding Principles, které vstupují do firemní kultury společnosti TMCZ (Interní materiály společnosti T-mobile).

- Spokojenost zákazníků je naší hnací silou.
- Jednáme poctivě a se vzájemným respektem.
- Jsme jeden tým.
- To pravé místo pro naši práci a růst.
- Já jsem T-mobile, na mě se můžete spolehnout.

V rámci TMCZ je firemní kultura směrem k zaměstnancům komunikována pod názvem „DNA“, která má tři základní principy:

1. Žijeme našim zákazníkem.
2. Odvážně se měníme.
3. Společně nás to baví.

Firemní „DNA“ pomáhá společnosti naplňovat firemní aspiraci: Chceme být nejuznávanější společnost v oblasti poskytování služeb. Aby zaměstnanci byli informováni o firemní kultuře a věděli, co se od nich očekává, jsou každý měsíc pořádány tzv. „orientační dny“, kde se nově nastupující zaměstnanci seznámí průřezově s důležitými informacemi ohledně celé firmy. Tyto „orientační dny“ připravují sami zaměstnanci TMCZ, kteří jsou již ve firmě dlouhodobě zaměstnaní a znají interní procesy. Noví zaměstnanci jsou už na začátku svého pracovního procesu vzdělávání a rozvíjení v rámci firmy a to za pomoci interních zdrojů (Interní materiály společnosti T-mobile).

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Kvalitní zaměstnanci jsou základním předpokladem úspěchu každé společnosti. Rozvoj zaměstnanců v TMCZ zahrnuje celou řadu procesů a aktivit, které se týkají všech zaměstnanců společnosti. Tyto aktivity jsou zaměřené na zvyšování úrovně jejich kompetencí, které následně vede i ke zvyšování výkonu. Zároveň podporují naplňování strategických cílů společnosti. Rozvoj zaměstnanců je vnímán jako ucelený proces, který

začíná hodnocením zaměstnanců nejen v oblasti dosahování cílů, ale také úrovně kompetencí. Na základě hodnocení kompetencí je možné nastavit následné rozvojové aktivity pro jejich posílení v potřebných oblastech. Při maximální snaze snižovat náklady společnosti se často šetří právě na rozpočtech určených na rozvoj (Interní materiály společnosti T-mobile).

Firma však potřebuje své zaměstnance rozvíjet a pracovat tak i na budování firemní kultury. K rozvoji zaměstnanců se tak jako v některých společnostech, také v TMCZ, přistupuje na základě poměru 70:20:10 (viz Příloha 2). Tento rozvoj je individualizovaný, tedy přizpůsobený potřebám každého jednotlivce. Zároveň nabízí příležitost naučit se porozumět tomu, co je důležité v okamžiku, kdy to zaměstnance potřebujete (tzv. just-in-time), a nikoli do zásoby (tzv. just-in-case). 70 % vzdělání je cestou „on the job“. Zaměstnanci se vzdělávají v každodenních situacích, rozšiřují svou náplň práce, sdílí znalosti, účastní se na projektech, řeší problémy a mění svou náplň práce. Zaměstnanci mohou využít interní rotace, nebo Den se zákazníky. Vybraní zaměstnanci mohou využít i mezinárodní rotace, nebo se zapojit do programu Tones. Tyto aktivity jsou zastřešovány v TMCZ interními zdroji – tj. jsou v kompetenci zaměstnanců. Vzdělávání 20 % je cestou koučinku a budování kontaktů. Zaměstnanci mohou využít koučink, mentoring, networking, hodnotící rozhovory, 360° zpětnou vazbu, rozvojové rozhovory atd. Pro tyto účely se primárně využívají interní kouči, či mentoři, což je opět interní zdroj společnosti TMCZ. Zbýlých 10% vzdělávání probíhá cestou formálního vzdělávání. TMCZ nabízí kurzy, workshopy, semináře, konference, týmové aktivity, e-learningy, profesní vzdělávání a další vzdělávání. Tato forma vzdělávání je nejčastěji zprostředkována přes TM Univerzitu, která svou nabídku vzdělávání a rozvoje neustále rozšiřuje a cca 90% aktivit pod univerzitou je realizováno za využití interních zdrojů společnosti. O vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stará tým HR Development a Tréninkové centrum (Interní materiály společnosti T-mobile).

Jak ve firmě TMCZ identifikují potřebu pro rozvoj a vzdělávání některého ze svých zaměstnanců? Pomocí hodnocení zaměstnanců, v rámci

kterého se nehodnotí jen cíle (co dosáhli), ale také kompetence (jak toho dosáhli). Zaměstnanci mají nastaveno 5 kompetencí, přičemž 3 jsou stejné pro všechny a vycházejí z firemní „DNA“. Povinnými kompetencemi jsou:

- Orientace na zákazníka.
- Aktivní přístup ke změnám.
- Efektivní spolupráce (Interní materiály společnosti T-mobile).

Další dvě oblasti jsou volitelné. Na základě hodnocení kompetencí může manažer navrhnout zaměstnanci rozvoj v oblasti, kterou je třeba posílit s ohledem na další pracovní úkoly, nebo v oblasti, ve kterých má zaměstnanec mezery. V období, kdy se koná hodnocení zaměstnanců, souběžně probíhá i plánování IDP (Individual Development Plan). V rámci hodnocení mají manažeři možnost nominovat zaměstnance s vysokým výkonem, které chtějí dále rozvíjet a motivovat. Je to jmenný seznam s oblastmi, které potřebují posílit, či se na ně zaměřit. Tento seznam slouží týmu HR Development pro nominaci zaměstnanců do mezinárodních programů a plánovaných lokálních na míru šitých programů. Kompetence je tedy způsob, jakým byl cíl dosažen a zároveň slouží k identifikaci rozvojových potřeb zaměstnance.

Jak tedy nastavit rozvoj v rámci společnosti tak, aby uspokojil potřeby, efektivně využil interní zdroje a zároveň zaměstnance nalákal? Ve firmě TMCZ se rozvoj dělí na individuální a korporátní, kterým se dále budu věnovat v následujících kapitolách. TMCZ má systematický přístup ke vzdělávání, kde se snaží zapojit i koncepci učící se organizace.

2.4 Individuální rozvoj - IDP

Individuální rozvoj by měl posílit oblasti potřebné k práci a odstranit „slabá místa“. Měl by pomoci zvýšit individuální výsledky, které tak přispějí i k celkovému výkonu společnosti.

Individuální rozvoj se plánuje jedenkrát ročně, vždy na začátku roku. Na schůzce s manažerem si zaměstnanec stanoví aktivity, které mu dají možnost profesního i osobnostního rozvoje. V rámci plánování individuálního rozvoje si zaměstnanci mohou také plánovat i rozvojové

aktivity z TM univerzity, kterou detailněji popíšu v podkapitole korporátního rozvoje. V korporátním rozvoji je většina aktivit zastřešovaná interními zdroji, na které se v mé bakalářské práci budu zaměřovat. Nejčastěji si zaměstnanci vybírají v aplikaci IDP jazykové kurzy, na které TMCZ přispívá 70% z ceny, zbylých 30% si hradí zaměstnanec sám. Zaměstnanci mají na výběr ze čtyř druhů kurzů (Interní materiály společnosti T-mobile).

1. Skupinové kurzy, zaměřené na pracovní angličtinu (částečně i běžná neformální gramatika a konverzace) již od nižších úrovní. Kurz probíhá v malých skupinkách (max. 4 studenti).
2. Individuální, krátkodobé nebo tematicky zaměřené kurzy. Tyto kurzy jsou krátkodobé a zaměřují se na pracovní slovíčka a gramatiku, nebo konkrétní téma, ve kterém se zaměstnanec snaží zlepšit.
3. Přípravný kurz na mezinárodní zkoušku. Studium je zacíleno na složení jedné z mezinárodně uznávaných zkoušek zaměřené na pracovní/ obchodní angličtinu.
4. E-learning, fungující na platformách (smartphony, tablety, PC). Lze si vybrat z kurzů od obchodní a profesní angličtiny až po doplňkový kurz k přípravě na mezinárodní zkoušku.

Náklady na rozvojové aktivity naplánované v IDP jsou hrazeny z rozpočtu nákladového střediska daného oddělení a tyto náklady jsou z větší části používány na hrazení externích zdrojů. Z toho vyplývá, že jazykové kurzy jsou realizovány pomocí externích lidských zdrojů. Mým cílem práce, je navrhnout optimalizaci využívání interních zdrojů a proto se nebudu dále individuálním rozvojem zabývat.

2.5 Korporátní rozvoj

Korporátní rozvoj slouží pro rozvoj zaměstnanců v návaznosti na strategii společnosti. V rámci korporátního rozvoje se snaží tým HR Development využívat především interní zdroje pro rozvoj zaměstnanců. Na využití interních zdrojů v rámci korporátního rozvoje poukážu ve třech programech: T-mobile univerzita, Talentový program, Rozvojové aktivity na míru.

2.5.1 T – Mobile Univerzita

Nezveřejněné části mé bakalářské práce jsou k nahlédnutí na katedře sociologie, andragogiky a kulturní antropologie na filozofické fakultě UP.

[Redacted content]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

2.5.2 Talentový program

[Redacted text block]



2.5.3 Rozvojové aktivity na míru

[Redacted text block containing multiple paragraphs of blacked-out content]

[REDACTED]

3. Návrh na optimalizaci využití interních zdrojů

Nezveřejněné části mé bakalářské práce jsou k nahlédnutí na katedře sociologie, andragogiky a kulturní antropologie na filozofické fakultě UP.

[Redacted content]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

ZÁVĚR

Firma TMCZ poskytuje zázemí jedné z největších mezinárodních ICT společností a umožňuje přístup k nejmodernějším technologiím. Nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod a podporuje různorodost a dlouhodobý rozvoj zaměstnancům. TMCZ se snaží otevírat možnosti pracovního uplatnění na mezinárodních projektech a organizuje zajímavé firemní akce a teambuildingy. Pro své zaměstnance nabízí různé výhody jako slevy na nákup zboží, zaměstnanecké párty, flexibilní úvazky, IT vybavení atd. Tímto přístupem ke svým zaměstnancům si firma vysloužila nejedno ocenění. V roce 2013 se stala Zaměstnavatelem regionu a Top zaměstnavatelem v kategorii Telekomunikace. Nejnovější ocenění je od České studentské unie. Ta zveřejnila závěry z průzkumu TOP zaměstnavatelé 2014/2015, který se uskutečnil mezi 8 530 studenty vysokých škol. Průzkum ukazuje, které společnosti jsou pro vysokoškoláky nejatraktivnější na trhu práce v jednotlivých odvětvích. Hlasování probíhalo v různých odvětvích a v rámci telekomunikací získala letos společnost TMCZ 2. místo. Na tomto výčtu lze vidět, že oddělení lidského rozvoje se snaží rozvíjet své zaměstnance a vytvářet dobré pracovní zázemí. S ohledem na dnešní dobu, kde je třeba stále snižovat náklady a přesto však být jedničkou na trhu práce. To se může podařit za pomoci využívání interních zdrojů.

V úvodu mé práce jsem si stanovila cíl práce: návrh optimalizace využívání interních zdrojů v rámci rozvoje zaměstnanců ve firmě TMCZ. Nejdříve jsem v první kapitole ukotvila teoretické pojmy, které souvisely s praktickou částí a byly potřebné k dosažení cíle. Na základě odborné literatury jsem se zaměřila na témata interních zdrojů a vzdělávání. Podkapitoly firemní vzdělávání, systém vzdělávání, vzdělávací aktivita a andragog byly stěžejní. Na těchto základech jsem mohla stanovit návrh optimalizace rozvoje a vzdělávání ve firmě TMCZ. V druhé kapitole jsem popsala, jak probíhá rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Ten se dělí na Individuální a korporátní, kde korporátní rozvoj je především hrazen a veden skrze interní zdroje. Za pomoci týmu rozvoje z oddělení lidských

zdrojů jsem mohla detailně popsat jejich projekty, kterými jsou T-Mobile Univerzita, Talentový program a Rozvojové aktivity na míru. Jakmile jsem popsala využívání interních zdrojů, mohla jsem na tomto základě navrhnout optimalizaci. Ta spočívá v optimalizaci vzdělávání cizích jazyků ve firmě TMCZ. Za pomoci konverzačních skupin, dle jejich úrovně cizího jazyka a nového e-learningového kurzu pro emailovou korespondenci můžou zaměstnanci zlepšovat své jazykové dovednosti a přitom nemusí firma ze 70 % hradit kurzy. Pokud se naplánuje tato vzdělávací akce a vyberou se schopní lektoři z řad zaměstnanců, má tento projekt šanci snížit náklady firmy a to v nemalých částkách.

Podle mého názoru a dle popisu v druhé kapitole je T-Mobile Czech republic a.s. dynamická firma, která se snaží starat o své zaměstnance a jejich spokojenost. Přináší stále nové a nové přístupy ve vzdělávání, ale v některých oblastech, jako právě jazykovém vzdělávání, lze nalézt možnosti kde se starat o své zaměstnance, ale zároveň nevytvářet vyšší náklady než je nutné. V této práci jsem poukázala na možnosti, které lze využít v jazykovém vzdělávání a v budoucnu by se mohli nalézt i další způsoby, jak efektivně, ale s nižšími náklady své zaměstnance rozvíjet ku prospěchu obou stran.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Keňová Aneta

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta UP

Název diplomové práce: Využití interních zdrojů v rámci rozvoje zaměstnanců ve firmě T-Mobile Czech Republic a.s.

Počet znaků: 68 170

Počet příloh:4

Počet použitých zdrojů: 34

Klíčová slova: firemní vzdělávání, systém vydělávání, rozvoj, interní zdroje, lektor.

Krátká a výstižná charakteristika bakalářské práce:

Tato práce popisuje systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti T-Mobile Czech Republic a. s., především se zaměřením na využití interních zdrojů. Cíl práce bude navrzení optimalizace využití interních zdrojů v rámci rozvoje zaměstnanců. Vytyčeného cíle bude dosaženo terminologickým ukotvením základních pojmů a popisu praxe vzdělávání zaměstnanců s využitím interních zdrojů. Popis praxe bude vycházet z analýzy interních dokumentů.

Annotation:

This work describes the system of education of employees in the company T-Mobile Czech Republic a. s., mainly focusing on the use of international resources. The Aim of the study is to design optimization using international resources in staff development activities. The set target will be the aducation of the employees using international resources. The description of the practice will be based on an analysis of inter documents.

Keywords: company education, system education, development, inside resources, lektor.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
- DAŇKOVÁ, M. *Koučování – kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK. 2007.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK. 2012.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
- FOTR, J. a kol. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2010.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- JANIŠOVÁ, D. a kol. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013.
- KŘÍŽEK, F. a kol. *Moderní hotelový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014.
- MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*, 1. vyd. Praha: Grada, 2004.
- MEDLÍKOVÁ, E. *Lektorské dovednosti*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013.
- MÜHLEISEN, S. a kol. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.
- MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolexbohemia, 2000.
- PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: FF UK, 1997A.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997B.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014.

- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010.
- PRŮCHA, J. a kol. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012.
- STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.
- SUCHÝ, J. a kol. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014.
- SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.
- VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- VSP. R. *Management text and cases*. 2. vyd. New Delhi: 2012.
- VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada: 2009.

Internetové zdroje:

T-mobile [online]. [cit. 2015-02-04]. O t-mobile. Dostupné z WWW: <<https://www.t-mobile.cz/o-t-mobile>>.

T-mobile [online]. [cit. 2015-02-04]. Výroční zprávy. Dostupné z WWW: <https://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2013_CZ.pdf>.

Sociomapping [online]. [cit. 2015-02-24]. Case studies. Dostupný z WWW: <<http://www.sociomapping.com/new-team-merger-case-study>>.

MSMT [online]. [cit. 2015-02-25]. Mezinárodní vztahy. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky>>.

Interní materiály:

Interní materiály společnosti T-mobile, dostupné z firemního intranetu T-mobile. [cit. 2015-02-06].

Přílohy

Příloha 1: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi.

Příloha 2: Vzdělávání metodou 70:20:10.

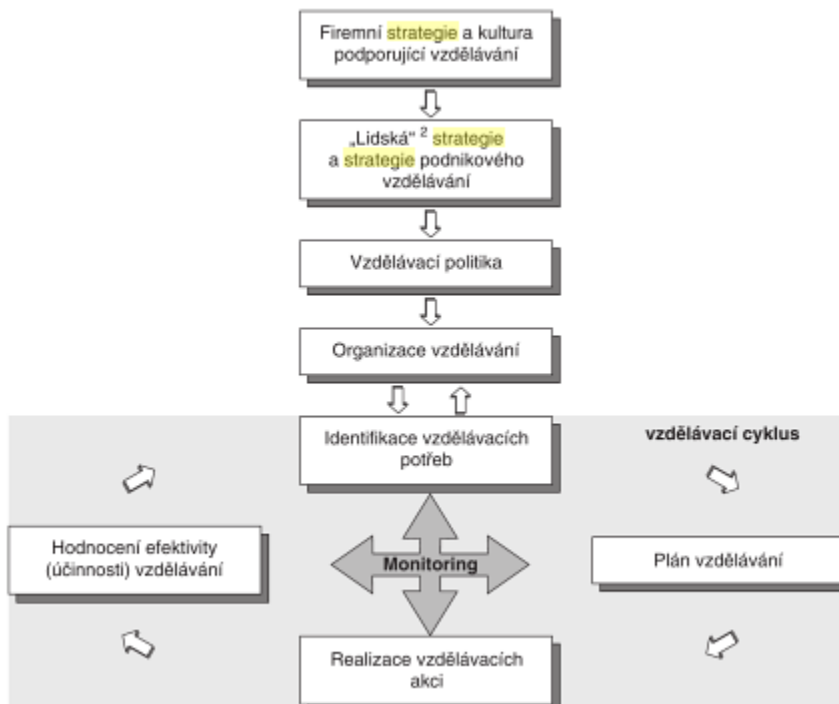
Příloha 3: sociomapa.

Příloha 4: Společný evropský referenční rámec pro jazyky.

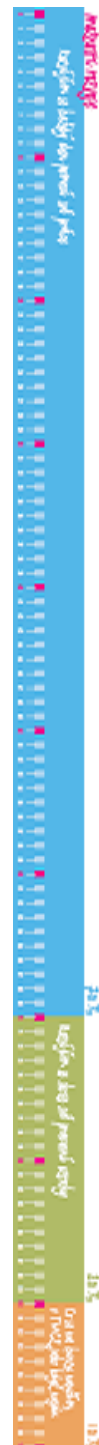
Obrázek 1: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb.

Obrázek 2: Soubor otázek „8W“.

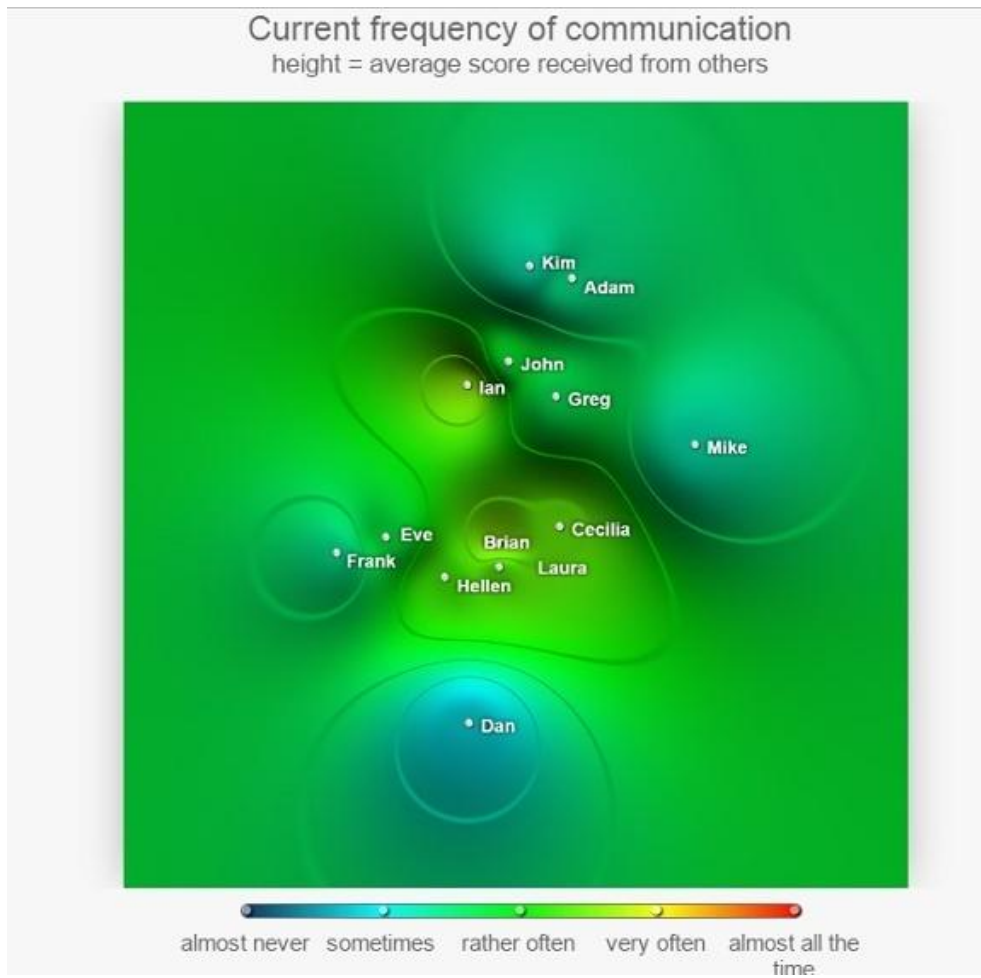
Příloha 1: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi (Tureckiová, 2004, str. 90).



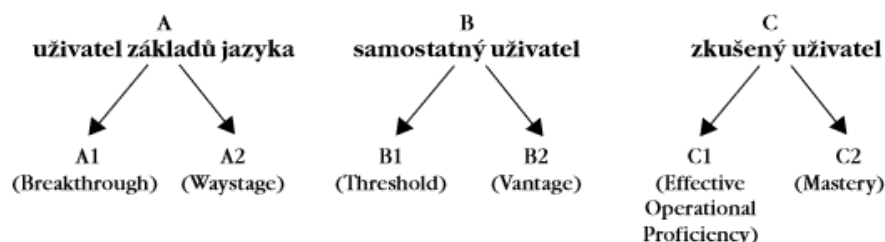
Příloha 2: Vzdělávání metodou 70:20:10 (Interní materiály společnosti T-mobile).



Příloha 3: sociomapa (Sociomapping [online]).



Příloha 4. Společný evropský referenční rámec pro jazyky (MSMT [online]).



Zkušený uživatel	C2	Snadno rozumí téměř všemu, co si vyslechne nebo přečte. Dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů a přitom dokáže přednést polemiku a vysvětlení v logicky uspořádané podobě. Dokáže se spontánně, velmi plynule a přesně vyjadřovat a rozlišovat jemné významové odstíny dokonce i ve složitějších situacích.
	C1	Rozumí širokému rejstříku náročných a dlouhých textů a rozpozná implicitní významy textů. Umí se plynule a pohotově vyjadřovat bez zjevného hledání výrazů. Umí jazyka užívat pružně a efektivně pro společenské, akademické a profesní účely. Umí vytvořit srozumitelné, dobře uspořádané, podrobné texty na složitá témata, čímž prokazuje ovládnutí kompozičních útvarů, spojovacích výrazů a prostředků koheze.
Samostatný uživatel	B2	Dokáže porozumět hlavním myšlenkám složitých textů týkajících se jak konkrétních, tak abstraktních témat včetně odborně zaměřených diskusí ve svém oboru. Dokáže se účastnit rozhovoru natolik plynule a spontánně, že může vést běžný rozhovor s rodilými mluvčími, aniž by to představovalo zvýšené úsilí pro kteréhokoliv účastníka interakce. Umí napsat srozumitelné podrobné texty na širokou škálu témat a vysvětlit své názorové stanovisko týkající se aktuálního problému s uvedením výhod a nevýhod různých možností.
	B1	Rozumí hlavním myšlenkám srozumitelné spisovné vstupní informace (input) týkající se běžných témat, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase atd. Umí si poradit s většinou situací, jež mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví. Umí napsat jednoduchý souvislý text na témata, která dobře zná nebo která ho/ji osobně zajímají. Dokáže popsat své zážitky a události, sny, naděje a cíle a umí stručně vysvětlit a odvodnit své názory a plány.
Uživatel základů jazyka	A2	Rozumí větším a často používaným výrazům vztahujícím se k oblastem, které se ho/jí bezprostředně týkají (např. základní informace o něm/ní a jeho/její rodině, o nakupování, místopisu a zaměstnání). Dokáže komunikovat prostřednictvím jednoduchých a běžných úloh, jež vyžadují jednoduchou a přímou výměnu informací o známých a běžných skutečnostech. Umí jednoduchým způsobem popsat svou vlastní rodinu, bezprostřední okolí a záležitosti týkající se jeho/jejích nejnaléhavějších potřeb.
	A1	Rozumí známým každodenním výrazům a zcela základním frázím, jejichž cílem je vyhovět konkrétním potřebám, a umí tyto výrazy a fráze používat. Umí představit sebe a ostatní a klást jednoduché otázky týkající se informací osobního rázu, např. o místě, kde žije, o lidech, které zná, a věcech, které vlastní, a na podobné otázky umí odpovídat. Dokáže se jednoduchým způsobem domluvit, mluví-li partner pomalu a jasně a je ochoten mu/jí pomoci.