

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti/ Systematic training and development of employees in the selected company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Tomáš Záruba/ KEMMA05

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, 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: 30.08.2023, Osek

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří také HR ředitelce společnosti XY za možnost realizace výzkumu a průběžnou konzultaci při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je formulovat opatření pro zlepšení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Prvním dílčím cílem je popsat aktuální proces a identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Druhým dílčím cílem je shrnout teoretická východiska k dané problematice.

2. Výzkumné metody:

V praktické části byl využit kvalitativní a kvantitativní výzkum. V rámci kvantitativního výzkumu bylo použito dotazníkové šetření prostřednictvím Google Forms, přičemž byly využity dva rozdílné dotazníky. Dotazník č.1 byl rozeslán prostřednictvím e-mailové komunikace na všechny zaměstnance, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr. Reálně došlo k oslovení 692 zaměstnanců, z toho se vrátilo 219 vyplněných dotazníků, návratnost činila 32 %. 13 otázek v dotazníku bylo zaměřeno na subjektivní názor respondentů na současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Dotazník č. 2 byl rozeslán na všechny účastníky kurzů v rámci interní akademie, a to vždy po skončení daného kurzu. Reálně došlo k oslovení 422 respondentů, z toho se vrátilo 102 vyplněných dotazníků, návratnost činila 24 %. Otázky v dotazníku byly zaměřeny na zpětnou vazbu proběhlého kurzu interní akademie. V rámci kvalitativního výzkumu proběhly řízené rozhovory s řediteli a manažery společnosti, kteří mají zásadní vliv na současný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY. Řízených rozhovorů se zúčastnilo celkem 17 respondentů, z toho 6 ředitelů z top managementu a 11 manažerů ze středního managementu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků práce vyplynulo, že mezi silné stránky systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY patří zejména ochota vedení vynaložit na tuto činnost finanční a lidské zdroje, dále pak existence interní akademie, kde své znalosti předávají interní lektori. Interní akademie obsahuje poměrně širokou nabídku kurzů, umožňuje online školení vč. následných nahrávek. Účastníci kurzů hodnotí tyto kurzy pozitivně, jednotlivé kurzy získávají ve všech aspektech hodnocení 80 % nebo lepší. Mezi další silné stránky lze zařadit rovněž nově vzniklou pozici specialisty interní komunikace a vzdělávání. Z výsledků práce vyplynuly i slabé stránky. 41 % zaměstnanců hodnotí stávající systém negativně. 41 % zaměstnanců vyjádřilo názor, dle kterého jim společnost nabízí úzký výběr možností vzdělávání. 18 % zaměstnanců pak postrádá jakékoliv informace o možnostech vzdělávání. V současnosti je vzdělávání zaměřeno pouze na určitou skupinu lidí (zaměstnanci Back office), zaměstnanci z provozu se nedostanou ke stránce interní akademie, pokud nevládnou služební e-mailovou adresu (služební e-mailovou adresu vlastní pouze zaměstnanci Back office a manažerské pozice). Mezi slabé stránky lze rovněž zařadit fakt, že ve společnostech chybí hodnocení konkrétního dopadu probíhajících vzdělávacích aktivit na pracovní výkon.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků lze společnosti doporučit několik opatření, kterým je například implementace aplikace Jobka, která firmě pomůže zlepšit informovanost. Dále byl navržen plán dalšího rozvoje zaměstnanců po jednotlivých divizích na základě zpětné vazby od manažerů. Náklady obou opatření (aplikace Jobka a plán dalšího rozvoje) byly pro první období souhrnně vyčísleny na částku 2 249 733 Kč. Tyto náklady respektují budget společnosti pro aktuální rok. Firmě lze doporučit také hodnocení vlivu jednotlivých vzdělávacích aktivit na pracovní výkon, soustředění se na zaškolení nových zaměstnanců, a to převážně u zaměstnanců v provozu, proto byl navržen nový adaptační formulář. Dále by se firma měla soustředit na tvorbu individuálního vzdělávacího plánu a také rozdělení vzdělávání na nezbytné a formou benefitů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, rozvoj, vzdělávání zaměstnanců, podnikové vzdělávání, metody vzdělávání zaměstnanců

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the thesis is to formulate measures to improve the current state of the education and development system of employees in the selected organization. The first sub-goal is to describe the current process and identify the strengths and weaknesses of the current system of education and employee development in the selected organization. The second sub-goal is to summarize the theoretical starting points for the given issue.

2. Research methods:

Qualitative and quantitative research was used in the practical part. As part of the quantitative research, a questionnaire survey via Google Forms was used, while two different questionnaires were used. Questionnaire No. 1 was sent via e-mail communication to all employees who work in the company on a main employment basis. In reality, 692 employees were approached, of which 219 completed questionnaires were returned, the return rate was 32 %. 13 questions in the questionnaire were focused on the subjective opinion of the respondents on the current system of education and development of employees in the company XY. Questionnaire No. 2 was sent to all course participants within the internal academy, always after the end of the given course. In reality, 422 respondents were approached, of which 102 completed questionnaires were returned, the return rate was 24 %. The questions in the questionnaire were focused on feedback from the internal academy course. As part of the qualitative research, controlled interviews were held with the directors and managers of the company, who have a major influence on the current development and training of employees at the XY company. A total of 17 respondents took part in the guided interviews, including 6 directors from top management and 11 managers from middle management.

3. Result of research:

The results of the work showed that among the strengths of the systematic education and development of employees in the XY company are the willingness of the management to spend financial and human resources on this activity, as well as the existence of an internal academy where internal lecturers pass on their knowledge. The internal academy contains a relatively wide range of courses, enables online training incl. subsequent recordings. Course participants rate these courses positively, with individual courses scoring 80 % or better in all aspects. Other strengths include the newly created position of internal communication and education specialist. Weaknesses also emerged from the results of the work. 41 % of employees evaluate the current system negatively. 41 % of employees expressed the opinion that the company offers them a narrow selection of training options. 18 % of employees lack any information about education opportunities. Currently, the training is only aimed at a certain group of people (Back office employees), operational employees cannot access the internal academy page if they do not have a work email address (only Back office employees and management positions own a work email address). Weaknesses can also include the fact that the company lacks an assessment of the specific impact of ongoing educational activities on work performance.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results, several actions can be recommended to the company. Implementation of the Jobka application, which will help the company to improve awareness. Furthermore, a plan for the further development of employees by individual division was proposed based on feedback from managers. The costs of both measures (Jobka application and further development plan) for the first period were collectively calculated at the amount of CZK 2,249,733. These costs respect the company's budget for the current year. The company can also be recommended to evaluate individual training activities on work performance, to focus on training new employees, mainly for employees in operation, which is why a new adaptation form was designed. Furthermore, the company should focus on the creation of an individual education plan and also the division of education into necessary and in the form of benefits.

KEYWORDS

Education, development, employee training, corporate training, employee training methods

JEL CLASSIFICATION

O15 Human Development, I25 Education and Economic Development, D83 Learning

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tomáš Záruba
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA05
Název DP:	Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizacích2.2 Koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců2.3 Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti3.3 Výzkumné šetření3.4 Výsledky šetření a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• HALAWI, A., HAYDAR, N. Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies. <i>International Humanities Studies</i>, 2018, Vol. 5, No. 2. ISSN 2311-7796.• KULKARNI, P. M. et al. Role of Digital Simulation in Employee Training. <i>Global Transitions Proceedings</i>, 2022, Vol. 3, No. 1. ISSN 2666-285X.• NGUYEN, T. Q. et al. Do workers benefit from on-the-job training? New evidence from matched employer-employee data. <i>Finance Research Letters</i>, 2021, Vol. 40. ISSN 1544-6123.• TAYLOR, S. <i>Resourcing and talent management: the theory and practice of recruiting and developing a workforce</i>. London: Kogan Page, 2022. ISBN 9781398600461.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 01. 2023• Zpracování teoretické části do 31. 03. 2023• Zpracování výsledků do 30. 04. 2023• Finální verze do 30. 06. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.

V Praze dne 13. 01. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

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, ou, givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=CA-10399535
Datum: 2023.01.13 13:31:21 +01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	4
2.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizacích	4
2.1.1	Význam lidského kapitálu a firemního vzdělávání	4
2.1.2	Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	7
2.1.3	Cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	9
2.1.4	Formy a metody vzdělávání zaměstnanců.....	9
2.2	Koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	12
2.2.1	Analýza vzdělávacích potřeb.....	12
2.2.2	Plán vzdělávání.....	13
2.2.3	Realizace vzdělávání	14
2.2.4	Měření efektivity vzdělávání	14
2.3	Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	17
2.3.1	Informační technologie a jejich využití ve vzdělávání	18
2.3.2	Online vzdělávání a jeho specifika.....	19
2.3.3	Nové kvalifikační předpoklady	19
2.4	Metodika práce.....	21
3	Praktická část.....	26
3.1	Představení společnosti	26
3.2	Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti	26
3.3	Výzkumné šetření	31
3.3.1	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti XY	31
3.3.2	Shrnutí a diskuze zjištění.....	36
3.3.3	Vyhodnocení kurzů v rámci interní akademie.....	37
3.3.4	Shrnutí a diskuze zjištění.....	38
3.3.5	Rozhovory s řediteli a manažery společnosti XY	39
3.4	Výsledky šetření a doporučení	44
3.4.1	Silné stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	44
3.4.2	Slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	45
3.4.3	Vyhodnocení hypotéz.....	46
3.4.4	Formulace doporučení	48
4	Závěr	54
	Literatura	56
	Přílohy	I

Seznam zkratk

AC	Assessment centrum
BI	Business Intelligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DC	Development centrum
FM	Facility management
HPP	Hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources
HVAC	Topení, větrání a klimatizace
IFM	Integrovaný Facility management
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
PO	Požární ochrana
QHSE	Kvalita, zdraví, bezpečnost a prostředí

Seznam tabulek

Tabulka 1 Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými kurzy v rámci interní akademie	38
Tabulka 2 Kruskal-Wallisův test: p-hodnota a pořadové statistiky	46
Tabulka 3 Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti	47
Tabulka 4 Mann-Whitney test: p-hodnota a pořadové statistiky	47

Seznam grafů

Graf 1 Spokojenost zaměstnanců se zaškolením v rámci nástupu do společnosti	32
Graf 2 Hodnocení současného systému vzdělávání ze strany zaměstnanců	32
Graf 3 Názory zaměstnanců na zavedení nové firemní platformy na vzdělávání	35
Graf 4 Spokojenost zaměstnanců s informovaností o interní akademii	37
Graf 5 Nedostatky současného systému vzdělávání podle názoru zaměstnanců	XXXIV
Graf 6 Způsoby zajištění informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání	XXXV
Graf 7 Aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	XXXVI
Graf 8 Preference zaměstnanců týkající se formy vzdělávání	XXXVII
Graf 9 Preference zaměstnanců týkající se metod vzdělávání	XXXVIII
Graf 10 Názory zaměstnanců na vliv vzdělávacích akcí na pracovní výkon	XXXIX

1 Úvod

V současném vysoce konkurenčním podnikovém prostředí systematicky prováděné vzdělávání a rozvoj pracovníků neustále získávají na významu. Tuto skutečnost si stále více uvědomují také samotné podniky, proto se mnoho z nich již systematicky věnuje otázce vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. To úzce souvisí se skutečností, že právě podnikoví zaměstnanci představují jedno z nejcennějších podnikových aktiv. Ve spojení s mnoha faktory, mezi které je možné zařadit kupříkladu existenci nových informačních technologií, konkurenční boj nebo také změny ve spotřebitelských preferencích, je nutné, aby bylo na oblast vzdělávání a rozvoje podnikových zaměstnanců pohlíženo jako na jednu ze stěžejních oblastí úspěšné podnikové strategie. Kromě toho požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců nadále v čase rostou, což z této oblasti činí celoživotní proces. Proto se lze stále častěji setkávat také s termínem takzvaného celoživotního vzdělávání, které je bezprostředně spojeno také s profesním životem jedince. Optikou samotné firmy by mělo být na vzdělávání pracovníků pohlíženo primárně jako na investici, která se firmě v případě, že je zvolen správný přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků, posléze vrátí ve formě vzdělaných a schopných pracovníků. To nadále napomůže zajištění kvality, stability a budoucí prosperity firmy.

Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců představuje nedílnou součást personální práce v organizacích, jedná se o jednu z velmi důležitých personálních činností. V rámci této personální činnosti je tedy primárně zabezpečováno, aby firma v každém okamžiku disponovala lidskými zdroji požadované kvalifikace, schopností a dovedností. Pro samotného zaměstnance pak důraz na další vzdělávání a rozvoj vytváří prostředí pro možnost kariérního růstu a profesního posunu. Proto je zřejmé, že je možné plusy vzdělávání a rozvoje spatřovat jak na straně firmy, tak na straně vzdělávajícího se zaměstnance. Důležitým aspektem a současně také důvodem hovořícím pro nutnost dalšího vzdělávání je mimo jiné také rychle se měnící společnost, kdy je nezbytné, aby byli podnikoví zaměstnanci schopni přizpůsobovat se změnám a umět na ně reagovat. Roli v tomto ohledu sehrávají inovace na trhu služeb i práce a také důraz na neustálé zvyšování kvality výrobků pro zajištění konkurenceschopnosti. Určitou úlohu v tomto procesu hrají také změny v legislativě, kdy je nutné, aby byli se změnami v požadavcích seznamování také zaměstnanci. Dalším praktickým příkladem situace, kdy se zvyšuje role vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je plánovaná restrukturalizace firmy, kdy je důležité, aby si podnikoví zaměstnanci zvykli na nové pracovní činnosti nebo prostředí, proto musí být v tomto ohledu adekvátně vzděláni a proškoleni. Samostatnou kapitolou pak je samozřejmě také vzdělávání zaměstnanců působících ve vedoucích pozicích. V případě těchto osob pak jsou další vzdělávání a rozvoj specificky důležité, aby se u těchto osob systematicky rozvíjely kompetence v oblasti managementu i oborové znalosti dotýkající se vykonávané manažerské práce.

Nicméně nelze opomenout skutečnost, že v současnosti je velice významným motivem pro zabezpečování odpovídajícího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mimo jiné také neustálý a mohutný vývoj v oblasti nových informačních a komunikačních technologií. Společně s tímto vývojem se stává stále důležitější to, aby byli zaměstnanci dostatečně připraveni na změny a byli schopni efektivně s těmito technologiemi pracovat. Současně je nezbytné vzdělávat se v nových procesech, aby mohli všichni pracovat co nejefektivněji a zjednodušil se samotný výkon pracovní činnosti. Implementace informačních a komunikačních technologií do každodenní praxe je v současnosti již nevyhnutelná, proto v situaci, kdy jsou ve firmě zaváděny nové procesy, technologie nebo stroje, je důležité zajistit v této oblasti také odpovídající školení a vzdělávání.

Je samozřejmé, že otázka zavádění a využívání informačních a komunikačních technologií a otázka rozvoje a vzdělávání zaměstnanců spolu bezprostředně souvisejí. Souvislost je kromě již výše uvedeného možné spatřovat také v tom ohledu, že moderní digitální technologie se stávají prostředkem pro realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Většině z nás se v tomto kontextu jistě vybaví zejména online vzdělávání, které se v současnosti stává stále rozšířenější formou (nejen) podnikového vzdělávání. Vzdělávající se osoby nemusí být při využití online vzdělávání osobně přítomny v určitých studijních prostorách a mají možnost se vzdělávat například ve svém volném čase z domova. Například v průběhu pandemie onemocnění Covid-19 bylo právě online vzdělávání vlivem přijatých restriktivních vládních opatření jedinou možností, jakou se mohly osoby vzdělávat. Tento koncept vzdělávání však přináší stejně jako další digitální prostředky a pomůcky mnoho dalších výhod a umožňuje také zefektivnění celého procesu vzdělávání. Proto je nutné, aby tyto technologie a prostředky nebyly moderními firmami opomíjeny, jelikož jejich role ve vzdělávání neustále narůstá.

Motivem pro volbu tohoto tématu diplomové práce se stala primárně zvyšující se aktuálnost tématu vzdělávání a rozvoje v moderních organizacích společně s důrazem na systematickosti v provádění této důležité personální činnosti. Hlavním cílem diplomové práce je formulovat opatření pro zlepšení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Za účelem dosažení tohoto stanoveného hlavního cíle byly nadále identifikovány dva dílčí cíle této práce. Prvním dílčím cílem je popsat aktuální proces a identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Druhým dílčím cílem je shrnout teoretická východiska k dané problematice.

Pro zpracování této práce se staly velice důležitým informačním zdrojem tuzemské i zahraniční odborné monografie a další odborné knihy a články věnované tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti. Velmi kvalitní a pro účely práce rovněž prakticky využitelná je publikace Martina Šikýře s názvem *Personalistika pro manažery a personalisty* nebo také dílo Jiřího Plamínka nazvané *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Dále pak je cennou publikací rovněž dílo ceněného odborníka z oblasti lidských zdrojů, kterým je Michael Armstrong, při zpracování práce byla využívána kniha autora s názvem *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Dalším informačním zdrojem jsou také materiály poskytnuté samotnou společností, která byla vybrána pro účely bližší analýzy systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Z metodického hlediska je v práci využita metoda literární rešerše, analýzy, deskripce a komparace. Základní metodou užitou v analytické části práce je kvantitativní výzkum ve formě dotazníkových šetření a dále také kvalitativní výzkum ve formě polostrukturovaného rozhovoru. Na základě metody syntézy užitá v závěru práce jsou ze zjištěného vyvozeny určité souvislosti.

Práce je tedy charakteru teoreticko-empirického. Skládá se ze 4 základních částí, které jsou nadále členěny na kapitoly korespondující se zkoumaným okruhem problémů. Teoretická část předkládané diplomové práce sestává zejména z vymezení základních teoretických pojmů zkoumané problematiky. Pozornost je zde věnována zejména samotnému konceptu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců coby jedné z velmi důležitých personálních činností, uvedena je podstata této personální činnosti, cíle, druhy a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Poté je blíže rozebrán koncept systematického rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, bližší pozornost je s ohledem na význam tématu věnována také aktuálním trendům v oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje, kdy velice významnou úlohu v tomto ohledu hraje právě pronikání digitálních technologií do oblasti vzdělávání a rozvoje. V rámci analytické části této práce je vybrané téma zkoumáno z praktického hlediska, jádrem této části je interpretace výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření ve vybrané společnosti. Kvantitativní šetření se týkalo zejména subjektivních názorů oslovených respondentů na současnou podobu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této firmě a zpětnou

vazbu na proběhlé kurzy, které byly součástí interní akademie. Pro získání spolehlivých dat bylo kvantitativní šetření doplněno také šetřením kvalitativním, a to ve formě rozhovoru provedeného s manažery z řad top a středního managementu této vybrané firmy. Na základě těchto zjištění následně dochází k formulaci vhodných námětů a doporučení pro zlepšení současného stavu. Závěr práce shrnuje a sjednocuje všechny získané poznatky.

Jak již tedy bylo nastíněno, smyslem diplomové práce je zejména demonstrovat významný vliv podnikového vzdělávání a rozvoje na zajištění konkurenceschopnosti a dlouhodobé prosperity firmy. Na základě výzkumných šetření je přitom možné do jisté míry tento vliv ověřit v praktické rovině. Diplomová práce se může stát mimo jiné také cenným podkladem pro vedení zvolené organizace v rámci úvah nad přijetím možných zlepšujících změn v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V následující části této diplomové práce bude věnována bližší pozornost teoretickým východiskům jejího vybraného tématu. Proto budou nejprve vymezeny základní pojmy vztahující se k problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v moderních organizacích, dále pak bude vysvětlen koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v moderních organizacích, vymezeny budou rovněž aktuální trendy, se kterými je možné se v této oblasti v současnosti setkat. Nakonec bude prezentována konkrétní metodika užitá za účelem zpracování této práce.

2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizacích

Obsahem následující kapitoly bude vymezení základních pojmů a dalších teoretických vstupů, které se zkoumanou problematikou bezprostředně souvisí a jejichž pochopení je pro další práci nezbytné.

2.1.1 Význam lidského kapitálu a firemního vzdělávání

Aby bylo správně porozuměno roli podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je nezbytné nejdříve porozumět roli lidského kapitálu v podniku. Termín lidský kapitál není autory jednotně definován. Není to termín nový, stal se předmětem zájmu již např. A. Smitha nebo K. Marxe. Ti ve svých publikacích o ekonomické teorii poukázali na to, že mezi výrobní faktory nenáleží jen stroje, zařízení, ale jsou jimi i znalosti a zkušenosti, které jsou ve vlastnictví pracovníků (Sokol, 2015, s. 115). Prvními autory, kteří však daný pojem charakterizovali, jsou Garry S. Becker a Jacob Mincer. Byli to zastánci chicagské ekonomické školy. Jednou z nejrozšířenějších a také akceptovatelných definic napříč státy se řadí právě definice Beckera, a to z roku 1964, jak popisují Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 4). Přesná definice je poté následující: „*Lidský kapitál představuje schopnosti, dovednosti a odpovídající motivaci tyto schopnosti a dovednosti uplatnit*“ (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 4). Jiný náhled na lidský kapitál má Armstrong (2015, s. 112), který jej vnímá jako soubor veškerých znalostí a dovedností podnikových pracovníků. Autor tak oproti Beckerovi neuvádí při popisu lidského kapitálu motivaci tyto schopnosti uplatnit. Šikýř (2014, s. 20) pak naproti tomu pojem lidský kapitál definuje jako osoby pracující v organizaci společně s jejich schopnostmi, dovednostmi a znalostmi, díky kterým jsou v konečném důsledku plněny cíle podniku. Autor tedy při popisu lidského kapitálu nahlíží na jeho význam ve spojitosti s naplněním cílů firmy. Mírně jiný náhled na tuto problematiku má Barták a Demjanenko (2021, s. 110). Dle autorů se opět jedná jak o pracovníky v dané organizaci, tak i o jejich znalosti, dovednosti. Dále autoři uvádí, že tito pracovníci jsou však ve spojitosti se svými schopnostmi tvůrci výrazného firemního potenciálu. To, zda tento potenciál firma dokáže plně využít, závisí na mnoha faktorech. Mezi ně Barták a Demjanenko řadí osobní rozvoj pracovníků, kulturu firmy, pracovní podmínky, směřování k učící se organizaci a mnoho jiných faktorů a dalších okolností. Zcela jinou definici oproti uvedeným uvádí Vochozka et al. (2021, s. 67), který lidský kapitál chápe jako jeden z podnikových vstupů a zároveň jako klíčovou součást tržní hodnoty podniku.

Význam lidského kapitálu v podniku bezprostředně souvisí s tím, že se jedná o významnou složku nehmotných podnikových aktiv, která mají určitý vliv na podnikovou tržní hodnotu a výkonnost podniku (Bernstein, Beeferman, 2015, s. 13). Na význam lidského kapitálu pohlíží též ekonomická teorie. Hamáček (2016, s. 213) uvádí, že ekonomická teorie nahlíží na lidský kapitál stejně jako na ostatní formy kapitálu, přičemž ekonomický růst závisí na akumulaci výrobních faktorů (práce a kapitálu včetně lidského).

Aby byla organizace na trhu úspěšná, je nutné zajistit, jak uvádí Lachvajderová, Kadarová a Rybárová (2022, s. 180), dostatečnou úroveň a správný průběh vzdělávání pracovníků. Autorky tedy pohlíží na vzdělávání z dosti širokého pohledu a nepopisují přímo jeho funkce či význam. Takto podobně však na problematiku vzdělávání nahlíží i Jain a Sharma (2019, s. 12). Dle autorů je nutné v podniku podporovat rozvoj zaměstnanců, formulovat firemní vzdělávací politiku a zapojit pracovníky do vzdělávacích projektů. Jen tak může být podnik dle autorů na trhu úspěšný.

Na rozdíl od výše uvedených autorů již blíže na tuto problematiku nahlíží Urbancová a Vrabcová (2023, s. 143). Podle autorek má vzdělávání firemní význam, protože vytváří, rozvíjí a prohlubuje znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků. Je tedy patrné, že autorky poukazují na důležitost vzdělávání spíše z pohledu samotných pracovníků. Takto na vzdělávání pracovníků poukazují i Bello a Kazibwe (2022, s. 240). Dle autorů poskytuje vzdělávání další informace, znalosti a přispívá k lepší spolupráci. Na důležitost vzdělávání pro samotné pracovníky nahlíží také Průcha (2014, s. 254). Ten uvádí, že díky umožnění vzdělávání a rozvoje na pracovišti dochází k naplnění vyšších potřeb pracovníků, kam patří v tomto případě mimo jiné potřeby seberozvoje a získání uznání společně s růstem profesních znalostí, dovedností a kompetencí.

Firemní vzdělávání je přínosem nejen pro firemní pracovníky, kteří si dle Šikýře (2014, s. 124) rozvíjí znalosti a dovednosti, ale dle autora vede i k rozvoji firmy. To je dáno tím, jak uvádí Armstrong, Taylor (2015, s. 335), že zaměstnanci jsou pro podnik důležitým zdrojem, pomocí kterého dosahují firmy cílů. Z tohoto důvodu je nutné lidský kapitál zhodnocovat v procesu vzdělávání pracovníků, jak je blíže uvedeno v další části této práce.

Namísto toho Sudhakar a Basariya (2017, s. 150) při popisu důležitosti vzdělávání zohledňují celou firmu namísto jednotlivých pracovníků. Podle autorů je pro firmu další vzdělávání pracovníků důležité proto, že díky němu zajišťuje vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří se potřebují neustále vzdělávat proto, aby svou kariéru dále posouvali. Je to tedy strategický nástroj pro posílení zaměstnaneckého výkonu, směřuje k růstu konkurenceschopnosti podniku. Z pohledu celofiremního nahlíží na problematiku firemního vzdělávání i Armstrong a Taylor (2015, s. 338). Autoři uvádí, že cílem firemního vzdělávání je především dosáhnout rozvoje intelektuálního kapitálu zaměstnanců, současně také zlepšovat individuální, týmové i firemní učení a vzdělání. Díky tomu firma dosahuje kvalifikovaného personálu. Kromě toho, má firemní vzdělávání pro firmu význam v tom, jak uvádí Bello et al. (2017), že je to stimul pro rozvoj kvalifikované pracovní síly. Podle Uvalice-Trumbice a Daniela (2016) hraje vzdělávání stěžejní roli při dosahování konkurenceschopnosti a z tohoto důvodu by nemělo být podceňováno v žádné zemi, v žádné firmě bez ohledu na její zaměření, cíle, obor. Podle Bella a Kazibweho (2022) je to též klíčový faktor, který směřuje nejen k zajištění konkurenceschopnosti firmy, ale i k tomu, aby se firmy chovaly ohleduplně a zajistily efektivní vývoj. Mimo to Drăgan, Ivana a Arba (2014) poukazují při popisu důležitosti firemního vzdělávání spíše na zlepšení výkonu a posilování kvality výrobků a služeb, které podnik nabízí na trhu.

Vochozka et al. (2021, s. 71) poukazují na důležitost vzdělávání především v posledních letech a vzdělávání pracovníků, respektive jeho důležitost přisuzují inovacím. Konkrétně uvádí, že je to období rychlého tempa inovací, které dává neustále vyšší požadavek na vzdělávání pracovníků. Díky tomu mohou pracovníci doplňovat dovednosti lidského kapitálu. Kromě doplňování inovací má vzdělávání pracovníků význam také v podpoře budoucího růstu, a jsou tak důležitou složkou globální ekonomiky.

O důležitosti vzdělávání ve firemní praxi hovoří též různé studie z oblasti manažerské. Zde se řada autorů shoduje v tom, že vzdělaný personál hraje v podniku klíčovou roli při dosahování

dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti (Aaker, 2015). Přičemž podle Mamatlashviliho (2020) jsou celosvětové zkušenosti takové, že jen ty společnosti, které se věnují vzdělávání pracovníků ve velké míře, jsou právě ty firmy, které stanovují celoorbové trendy, jsou to vůdci v oblasti technologických inovací. Mimo to se shoduje s Aakerem (2015) v tom, že tyto organizace jsou též ohleduplné k životnímu prostředí.

Oproti jiným autorům uvádí Fotr, Vacík a Špaček (2017, s. 29), že vzdělávání pracovníků má i strategický význam. To je dáno tím, že strategie ovlivňuje dlouhodobý směr firmy, vede ke snaze o dosažení výhody, např. o konkurenční výhodu. Do určité míry představuje přizpůsobení se okolnímu prostředí. Směřuje k mobilizaci lidských zdrojů ve firmě. Přináší odpovědi na otázku, čeho chce firma dosáhnout a jak toho dosáhne.

Zormanová (2017, s. 23) uvádí ještě další funkce vzdělávání v praxi, přičemž zmiňuje i úskalí podnikového vzdělávání v praxi. Mezi hlavní benefity konceptu podnikového vzdělávání autorka primárně zařazuje růst profesních kompetencí, zlepšení podnikové image, zvyšování kvality práce a výkonnosti, dále také v případě samotných zaměstnanců autorka sledává mimo jiné zlepšení pracovní morálky a výkonnosti, kariérní růst, profesní rozvoj, nárůst spokojenosti a motivace zaměstnanců. Naopak mezi možná úskalí podnikového vzdělávání Zormanová (2017, s. 23) řadí související finanční náklady, náročnost sledování návratnosti investice nebo také možnost, že díky podnikovému vzdělávání nebudou adekvátně vyřešeny podnikové problémy. Optikou pracovníků pak je podle Zormanové (2017, s. 23) nevýhodou firemního vzdělávání zejména manipulování s lidmi a také nárůst podřízenosti zaměstnance zaměstnavateli. Beneš (2014, s. 63) pak dále mezi úskalí podnikového vzdělávání řadí jeho nákladnost, absenci zaměstnance na pracovním místě a také jeho možný podíl na odchodu zaměstnance ze společnosti ke konkurenci. V tomto ohledu nejsou odborné názory zcela jednotné, jelikož například Urban (2017, s. 55) naopak považuje podnikové vzdělávání a možnost kariérního růstu za motiv pro setrvání zaměstnance v organizaci, jelikož jej má za významný motivační faktor, jak již bylo v textu této práce zmíněno.

Odborní autoři jmenují několik základních funkcí vzdělávání a rozvoje, které je možné aplikovat také na problematiku podnikového vzdělávání a rozvoje. Konkrétně se jedná o funkci spočívající ve zprostředkování vědění (kvalifikační funkce), dále pak je možné zmínit funkci spočívající v přidělení sociálního statusu (funkce selekční), Beneš (2014, s. 63) zmiňuje také funkci integrační a legitimační spojené s určitou sociální kontrolou. Jiný zdroj pak mezi hlavní záměry podnikového vzdělávání a rozvoje zařazuje primárně růst produktivity ve firmě, zvýšení motivace a loajality podnikových zaměstnanců, možnost kariérního postupu a profesního uplatnění zaměstnanců, dále pak je cílem podnikového vzdělávání podle získaných informací také zjednodušení a zefektivnění podnikových procesů, zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zvýšení její atraktivity a nakonec také zrychlení a zefektivnění personálního a sociálního rozvoje podnikových zaměstnanců (Průcha, 2014, s. 223–224).

Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je nadále v moderních organizacích velice aktuálním tématem, což potvrzuje například Vališová a Kovaříková (2021, s. 22). Jak bude podrobněji rozebráno dále v této práci, některé současné studie (například ManpowerGroup, 2023c) zřetelně dokládají, že perspektiva dalšího rozvoje je pro zaměstnance významným benefitem a faktorem ovlivňujícím volbu jejich zaměstnání. Proto se jedná o velmi důležitou součást personální práce (Šikýř, 2014, s. 32). Personální práce, jak již samotný název napovídá, bezprostředně souvisí se vším, co se týká pracovního procesu, proto se tato oblast řízení organizace vztahuje k veškerým aspektům pracovního života zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 32). V současnosti je personální práce v organizacích vykonávána v rámci konceptu takzvaného řízení lidských zdrojů, které například Šikýř (2014, s. 32) dokonce označuje za stěžejní část řízení každé organizace. K tomuto je možné doplnit, že problematika vzdělávání

a rozvoje zaměstnanců je zařazována mezi základní personální činnosti v organizacích, které jsou určitými službami nebo funkcemi. Jedná se o výkonnou část personální práce v organizacích (Průcha, 2014, s. 215). V následující podkapitole bude blíže specifikována podstata vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v současnosti.

2.1.2 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Podle Hanycha et al. (2020, s. 70) je role lidského kapitálu v podniku natolik významná, že je třeba o něj systematicky pečovat. V tomto ohledu je možné hovořit o investicích do lidského kapitálu, kdy jednou ze základních forem investování do lidského kapitálu je například, podle názoru Vochozky et al. (2021, s. 71), právě podnikové vzdělávání.

Vzdělávání je obecně takovým procesem, který je založen na utváření znalostí a dovedností vzdělávajících se osob a také formování jejich osobnosti, skládá se přitom z několika dílčích fází a jeho výsledkem je dosažení určitého stupně vzdělání (Zormanová, 2014, s. 21). Tento pojem se již v minulosti pokusili definovat například také Armstrong a Taylor (2015, s. 335), který jej definovali jako „*proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.*“ Blíže tento proces na rozdíl od Armstronga popisuje Koubek (2015, s. 253). Ten v souladu s Armstrongem uvádí, že v rámci daného procesu dochází ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Blíže však specifikuje, že je to založeno zejména na formování, prohlubování a rozšiřování stávající úrovně znalostí, dovedností a schopností podnikových zaměstnanců. Podobně chápe smysl tohoto procesu také Průcha (2014, s. 240). Autor však při popisu procesu vzdělávání uvádí, že vede ke zvyšování kompetencí jednotlivých zaměstnanců k vykonávání práce. Navíc však ještě doplňuje, že směřuje k dosahování žádoucí úrovně pracovního výkonu zaměstnance. Toto potvrzují také závěry některých dalších autorů, kdy například Bláha et al. (2016, s. 118) se domnívá, že se jedná o systematické formování osobnosti zaměstnance, kdy tedy probíhá rozvíjení jeho vlastností, které mají bezprostřední dopad také na jeho pracovní chování a motivaci.

Pojem proces obecně označuje postupný tok dějů, činností, aktivit, práce či jednotlivých pracovních úkonů (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 13). Lze tak vyvodit, že i proces vzdělávání bude složen z několika činností a aktivit. Cyklus podnikového vzdělávání přitom podle názoru Průchy (2014, s. 218) zahrnuje několik dílčích, vzájemně propojených a navazujících kroků. Tyto jednotlivé dílčí kroky popisuje např. Armstrong a Taylor (2015, s. 335) nebo Šikýř (2016, s. 180). Tento cyklický a systematický proces se skládá ze čtyř fází. Jedná se o: identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit, realizaci vzdělávání, hodnocení efektivity vzdělávání. Přitom Armstrong a Taylor (2015, 335) dále doplňují, že tyto kroky na sebe musí navazovat, jen tehdy bude proces efektivní. Dle autorů je možné proces vzdělávání a rozvoje pracovníků dále dělit do pěti oblastí. Jedná se o učení se v organizaci, individuální vzdělávání a rozvoj, blended learning, odborné vzdělávání a výcvik a rozvoj lídrů a manažerů. Samotný proces je poté spojen s řízením znalostí a musí zde fungovat shoda. Individuální vzdělávání a rozvoj je rozdělen na vzdělávání na pracovišti, samostatné řízení vzdělávání, e-learning, koučování a mentorování. Veškeré uvedené složky lze poté zajistit metodou blended learning, která umožňuje organizaci vzdělávání individuální a rozvoj pod dohledem vedoucích pracovníků. Samostatnou kapitolou je následně rozvoj manažerů.

Naproti termínu vzdělávání a rozvoj Plamínek (2014, s. 18) preferuje využívání pojmu učení, které je podle názoru autora klíčem pro to, aby se jedinec mohl stávat úspěšnějším při překonávání různorodých životních potíží a hrozeb. Tento termín využívá i např. Beneš (2014).

Průcha (2020, s. 18; 2013, s. 323-324) pak oproti termínu proces vzdělávání a rozvoje pracovníků užívá termín proces učení jako určitý proces, jehož prostřednictvím u jedince dochází ke změnám v souboru poznatků o okolním prostředí, společně s tím se mění také jeho chování a způsoby činnosti, vlastnosti osobnosti i obraz sebe sama. Podle názoru Průchy (2020, s. 18) se také prostřednictvím učení mění vztahy k sobě sama i ke společnosti jako celku, a to skrze nabývání zkušeností. Pojmy vzdělávání a učení přitom nejsou zcela synonymními pojmy, jelikož vzdělávání je určitým dlouhodobým a systematickým učením, které je podporováno zvnějšku prostřednictvím organizací, navíc je učení na rozdíl od vzdělávání bezprostředně spojeno s interními psychickými procesy jedince (Průcha, 2014, s. 80).

Otáhal (2018, s. 22) podnikové vzdělávání řadí mezi neformální vzdělávání dospělých osob. Průcha (2014, s. 79) kromě toho také uvádí, že se jedná o soubor vzdělávacích aktivit, které jsou zabezpečovány daným podnikem, aby bylo dosaženo určité změny v kvalifikační struktuře pracovníků.

Průcha (2014, s. 79) navíc dodává, že podnikové vzdělávání může v praktické rovině zahrnovat takzvané orientační vzdělávání pracovníků, normativní vzdělávání, kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání, dále pak kariérové a případně i jiné vzdělávání.

Dále je třeba zmínit, že pojmy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nejsou pojmy zcela totožnými, proto je vhodné také upřesnit tuto terminologii. Podle Šikýře (2016, s. 138) představuje oblast odborného vzdělávání osvojení znalostí, dovedností, které potřebuje daný pracovník k tomu, aby byl schopen svou práci vykonávat efektivně. Konkrétně se jedná o tři aktivity, jako je formování kvalifikace, doškolení a rekvalifikace. Šikýř (2016, s. 138) dále popisuje formování kvalifikace jako zaškolení nového pracovníka (činnosti adaptace a orientace). Poté se jedná o doškolení, které Tetřevová (2017, s. 135) popisuje jako prohlubování kvalifikace pracovníků. Ti si v rámci dané aktivity osvojují nové činnosti, schopnosti, dovednosti. Pomocí doškolení je člověk v rámci měnícího se vnějšího prostředí schopen reagovat na měnící se podmínky. Poslední aktivitou je poté přeškolení neboli rekvalifikace. Tu popisuje Zormanová (2017, s. 36) tak, že v rámci dané činnosti si pracovník osvojuje zcela nové znalosti, dovednosti, které jsou pro výkon práce nutné.

Naproti tomu pod pojmem rozvoj zaměstnanců je nutné si představovat především získávání nových znalostí, schopností a dovedností překračujících rámec stávajícího pracovního místa, aby bylo možné dosáhnout růstu hodnoty lidského kapitálu v organizaci a společně s tím také lepšího profesního uplatnění pracovníka nejen v rámci současné organizace, ale i mimo ni (Armstrong, Taylor, 2015, s. 580). S příčinou narůstajícího významu podnikového vzdělávání a rozvoje v podobě neustále probíhajících dynamických společenských změn souhlasí například Matoušek (2021, s. 97).

Mužik (2021, s. 41) podotýká, že díky probíhajícím změnám týkajícím se charakteru práce se stává proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích celoživotním úkolem a stále ve větší míře překračuje úzký rámec historické podoby profesní kvalifikační přípravy. V současnosti je přitom podle názoru autora tento proces ve stále větší míře orientován na utváření osobnosti pracovníka společně se získáním takových vlastností, které u tohoto pracovníka zjednoduší a zkvalitní jeho sociální interakce. Jak uvádí Calicchio (2021, s. 68), jedná se kromě toho také o důležitý faktor pro zajištění a následné udržení konkurenční schopnosti podniku v současném vysoce konkurenčním prostředí.

2.1.3 Cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Odborní autoři se zabývali také cíli vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podnicích. Například Beneš (2014, s. 75) cíl spatřuje primárně v zajištění toho, aby organizace disponovala odborně zdatnými pracovníky, kteří zvládnou vyhovět změnám v nárocích pracovní náplně nebo také změnám v rovině pracovního zařazení. Mimo to Mužík (2021, s. 41) nahlíží na cíl vzdělávání a rozvoje pracovníků mírně odlišně. Kromě toho, že umožňuje pracovníkům disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi, autor nahlíží na vzdělávání jako na prostředek dosažení cíle firmy. Konkrétně tak uvádí, že primárně zajišťuje odpovídající pracovní způsobilost veškerých podnikových pracovníků k vykonávání činností v příslušných pracovních pozicích. Autor přitom vymezuje charakteristický aspekt podnikového rozvoje a vzdělávání, kterým je skutečnost, že se jedná o určitého prostředníka k dosažení stanovených cílů organizace, orientuje se na období dospělosti člověka, představuje kromě toho důležitou a neodmyslitelnou součást vykonávání daného povolání. Mírně odlišný je pak pohled Bartáka a Demjanenka (2021, s. 56), kteří za hlavní cíle firemního vzdělávání označují zejména zvyšování odbornosti zaměstnanců, doplňování znalostí, rekvalifikaci, případně také dosažení určité vymezené kvalifikační úrovně. Armstrong a Taylor (2015, s. 789) jako cíl podnikového vzdělávání vymezují následující: „*rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.*“ Účelem podnikového vzdělávání a rozvoje se zabýval také Šikýř (2016, s. 138), který za něj obecně považuje zejména systematické utváření, prohlubování a také rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců tak, aby byli díky tomu schopni co nejlépe plnit svou práci. Je zřejmé, že přístupy obou autorů nejsou v rozporu a poměrně vhodně ukazují hlavní smysl podnikového vzdělávání.

Právě spokojený a věrný pracovník je tím, o co by měla v současném konkurenční boji usilovat každá organizace, jak uvádí například Halawi a Haydar (2018, s. 24), kteří potvrzují také význam podnikového vzdělávání a rozvoje pro dosažení konkurenční výhody. Možnosti vzdělávání a rozvoje nepochybně lákají kvalitní zaměstnance, kteří toto pokládají za důležitý zaměstnanecký benefit pro zvýšení kvalifikace, růst pracovní odměny a také profesní růst (Altaxo.cz, 2019). Lze pak doplnit, že je důležité, aby „*se na vzdělávání pracovníků nahlíželo jako na investici*“, jelikož smyslem je zajistit vzdělané a schopné zaměstnance (Praceamzda.cz, 2018).

Kromě toho nelze opomenout ani skutečnost, že vzdělávání a rozvoj je důležitým prostředkem pro dosažení kariérního růstu zaměstnance (Křížek a Neufus, 2014, s. 109). Samotný kariérní růst pak Barták (2020, s. 86) a shodně také Urban (2017, s. 55) řadí mezi nejdůležitější motivační faktor v profesní oblasti, kdy možnost kariérního postupu může být dokonce pro některé zaměstnance důležitější než zvýšení platu. Díky tomu, že se bude zaměstnanec systematicky vzdělávat a rozvíjet svoje znalosti a dovednosti, bude moci si splnit také své osobní profesní cíle a posouvat se ve své kariéře (Křížek a Neufus, 2014, s. 108).

2.1.4 Formy a metody vzdělávání zaměstnanců

V rámci této podkapitoly diplomové práce je třeba nastínit také určité rozdělení podnikového vzdělávání, přičemž na teoretické rovině je možné vymezit různé formy a metody vzdělávání. Primárními formami podnikového vzdělávání jsou, jak uvádí Zormanová (2017, s. 37), distanční, prezenční a kombinované vzdělávání. Prezenční vzdělávání může být realizováno pomocí různých indoorových a outdoorových metod, jak je uvedeno níže. Distanční vzdělávání je realizováno pomocí e-learningu a kombinovaná forma spojuje obě předchozí formy.

Na metody vzdělávání poté nahlíží Šikýř (2016, s. 140), který rozlišuje blíže mezi interním vzděláváním neboli vzděláváním na pracovním místě a externím vzděláváním.

Interní vzdělávání přitom Zormanová (2017, s. 38) spojuje se základním školením zaměstnanců orientovaným na seznámení s firemní kulturou, legislativními požadavky, využívaným informačním systémem a v případě manažerů je také realizováno školení manažerské práce. Armstrong a Taylor (2015, s. 311) zde dále doplňují, že tento typ vzdělávání by měl být realizován systematicky. Může být doplněn samostudiem, poskytováním studijních materiálů, poradenstvím atd. Metody vzdělávání podle Bartáka (2021, s. 73) odpovídají určitým didaktickým prostředkům, které jsou určeny k dosažení stanovených vzdělávacích cílů. Obecně je možné rozdělit metody vzdělávání zaměstnanců na vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo něj, na čemž se shodne většina odborných autorů zabývajících se tímto tématem. Tento přístup volí mezi odborníky například Šikýř (2016, s. 140) nebo také Chandran (2020, s. 12). Podle poznatků Šikýře (2016, s. 141) je třeba metodu volit zejména s ohledem na cíl vzdělávání, cílovou skupinu účastníků a také organizační předpoklady vzdělávání. Vzdělávání na pracovišti (on the job) podle názoru Armstronga a Taylora (2015, s. 358) souvisí s učením se na základě zkušeností, jedná se o neformální proces, v úvahu přichází jeho doplnění o formální výcvik. Nguyen et al. (2021) dokonce zjistili, že trénink na pracovišti sehraje v současnosti důležitou roli mezi zaměstnaneckými benefity, a to primárně v případě mladých pracovníků. V rozdělení metod vzdělávání na pracovišti nejsou odborníci zcela jednotní, například Langer, (2016, s. 154) zmiňuje pouze koučing, mentoring, instruktáž, counselling, asistování, rotaci, stáž a exkurzi, naproti tomu Šikýř (2014, s. 127) uvádí instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotaci práce, koučing a mentoring.

Odborná literatura tedy v zásadě rozlišuje následující metody vzdělávání na pracovišti:

- instruktáž – jedná se o jednu ze základních metod vzdělávání na pracovišti, podstatou je, že seniornější pracovník nebo nadřízený předvádí pracovníkovi správný pracovní postup, které pracovník následně samostatně provádí, aby si pracovní postup osvojil (Zormanová, 2017, s. 169);
- koučing – pod pojmem koučing si například Gavin (2022, s. 4) představuje osobní přístup k pomoci pracovníkům s rozvojem jejich znalostí a dovedností za účelem zlepšení pracovního výkonu. Tuto metodu je tedy možné vnímat jako určité informování pracovníků o tom, jak dobře si vedou, a také jejich povzbuzování k tomu, aby se dívali na problémy vyšší úrovně (Jones a Gorell, 2018, s. 13);
- mentoring – obdoba koučingu, jedná se o oboustranně výhodný vztah, kdy se obě strany vztahu učí, tato metoda pomáhá lidem učit se rozvíjet se (Kerry a Mayes, 2014);
- counselling – podstatou je, že mezi sebou vzdělávající se vzdělávaným konzultují rozličné situace, vzdělávaný může přicházet s vlastními návrhy řešení určitých problémů a konzultovat je (Aldridge, 2014, s. 2–3);
- asistování – metoda asistování je podle Langer (2016, s. 186–187) založena zejména na tom, že vzdělávaná osoba vystupuje v roli určitého asistenta (pomocníka) zkušeného seniornějšího pracovníka, kterému napomáhá s plněním úkolů. Langer (2016, s. 186–187) dodává, že tato metoda je v praktické rovině náročná, jelikož klade důraz na kompetence pracovníka, kterému je asistováno. Nicméně vzdělávaný pracovník si může osvojovat důležité znalosti a dovednosti za účelem samostatného výkonu práce (Křížek a Neufus, 2014, s. 113);
- pověření úkolem – jedná se o rozvinutí metody asistování, v rámci této metody je vzdělávaná osoba pověřena k výkonu jistého úkolu, což je monitorováno, a zaměstnanec si může otestovat své schopnosti a nadále je rozvíjet (Langer, 2016, s.

190);

- rotace práce – rotace práce je založena na krátkodobém působení zaměstnance na různých pozicích v rozličných částech podniku, aby měl jedinec možnost rozšiřovat svoje schopnosti a seznámit se s pracovními postupy probíhajícími v organizaci (Langer, 2016, s. 187);
- pracovní porady – odborníci řadí mezi metody vzdělávání na pracovišti také metodu pracovních porad (Barták, 2021; Koubek, 2015, s. 253–254). V jejich rámci je vzdělávaná osoba seznamována s problémy a skutečnostmi dané organizace, aby byla prohloubena sounáležitost a loajalita pracovníka a ten měl možnost získávat nové zkušenosti a poznatky o chodu podniku (Langer, 2016, s. 190).

Druhou skupinu vzdělávacích metod pak představují metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job), které se vyznačují tím, že probíhají hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo i v prostředí mimo ni (Šikýř, 2016, s. 143). Toto vzdělávání provádí podle Zormanové (2017, s. 39) externí lektori a probíhá ve vzdělávacích institucích nebo případně ve vzdělávacích zařízeních dalších podniků. Odborníci opět nejsou zcela jednotní ve výčtu metod vzdělávání mimo pracoviště. Například Otáhal (2018, s. 69) zmiňuje přednášky, debaty, diskuse, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, distanční vzdělávání, školení, semináře a učení se hrou. Pojetí Šikýře (2016, s. 143) je pak poněkud užší a autor jmenuje pouze přednášku, seminář, demonstrování, případovou studii a outdoorové aktivity. Také je vhodné zmínit přístup Langer (2016, s. 154), který mezi metody vzdělávání probíhající mimo pracoviště zaměstnance řadí přednášku (s diskusí), demonstrování, případové studie, workshop, hraní rolí, brainstorming, AC/DC a také outdoor training. Mezi základní metody vzdělávání na pracovišti lze tedy zařadit níže uvedené metody:

- přednáška – základem je výuka díky výkladu školitele, jednoduše a rychle jsou distribuovány důležité poznatky a dovednosti zaměstnancům, kteří jsou postaveni do role pasivních příjemců (Šikýř, 2014, s. 128);
- seminář – základem semináře je opět výklad školitele, tato metoda je spojena s diskusí, díky čemuž roste motivace účastníků k aktivnímu osvojování znalostí, dovedností a schopností (Šikýř, 2016, s. 143);
- demonstrování – metoda demonstrování je založena na názorném zprostředkování znalostí a dovedností, čemuž napomáhá využití audiovizuální techniky, PC, тренаžérů, názorného předvádění pracovních postupů atd.. Důraz je kladen primárně na praktické znalosti a dovednosti (Křížek a Neufus, 2014, s. 114);
- případové studie – metoda případové studie je využívána primárně v případě tvůrčích pracovníků a je založena na předložení jistého organizačního problému, který se následně pracovníci snaží řešit (Plamínek, 2014, s. 216);
- brainstorming – metodu brainstormingu uvádí například Langer (2016, s. 154), její podstatou je, že v rámci skupiny pracovníků jsou postupně navrhovány způsoby řešení určitého problému, o čemž je poté diskutováno s cílem nalezení optimálního návrhu za účelem získání nových nápadů z hlediska řešení problémů (Bessant a Tidd, 2018, s. 32);
- simulace – tato praktická metoda si žádá aktivní zapojení účastníků, kterým je předložen určitý scénář věnující se běžným situacím pracovního života manažerů, úkolem je vykonat určitá rozhodnutí (Křížek a Neufus, 2014, s. 115). Záměrem simulačních metod podle Mikulášтика (2015, s. 256) může být identifikování předpokladů, schopností a dovedností pracovníka;
- manažerské hry – Blažek (2014, s. 17) uvádí, že smyslem manažerských her je primárně rozvíjení praktických schopností pracovníků prostřednictvím simulace

manažerské praxe. Účastníci hrají určitou přidělenou roli, aby mohli pronikat do povahy mezilidských vztahů a jednání (Čapek, 2015, s. 296–297);

- assessment centre – jedná se o moderní metodu výběru a vzdělávání vedoucích pracovníků. V jejím rámci tito vykonávají rozličné úkoly a řeší běžné problémy vedoucího pracovníka, což vede k osvojování znalostí a dovedností. Pracovníci se učí zvládat stres, řešit úkoly, vyjednávat s lidmi atd. (Bláha et al., 2016, s. 271–272);
- outdoor training – tato metoda je využívána pro vzdělávání manažerů, součástí jsou reálné hry a pohybové aktivity, aby si účastníci mohli podle Armstronga a Taylora (2015, s. 383) vyzkoušet své jednání pod tlakem.

Jak je tedy patrné, v současnosti se nabízí široké možnosti a metody, jakými je možné vzdělávat zaměstnance a rozvíjet jejich již existující znalosti a dovednosti. Proto by každá organizace měla v tomto ohledu volit odpovídající metody a způsoby zejména na základě vlastních potřeb a možností.

2.2 Koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V rámci následující kapitoly diplomové práce bude proveden bližší exkurz do problematiky systematického vzdělávání a rozvoje podnikových zaměstnanců, které Průcha (2014, s. 218) označuje za možnost a východisko pro efektivní využívání potenciálu a širší uplatnění flexibility jedince v rámci podniku. Podle názoru Šikýře (2016, s. 138) je hlavním účelem systematického vzdělávání zaměstnanců jejich příprava na soustavné změny v podmínkách a požadavcích pracovních míst i organizace jako celku. Díky tomu podle názoru Šikýře (2016, s. 138) otázka bezprostředně souvisí také s personálním rozvojem zaměstnanců, a tedy jejich kariérou a následnictvím v manažerských funkcích. Zde zmíněné systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků chápe poté velmi podobně Mabrouk (2021, s. 2), a to jako plánovaný proces změny postojů, znalostí, dovedností, chování prostřednictvím zkušeností s učením, které směřuje k dosažení efektivních činností. Smyslem této aktivity je rozvíjet schopnosti jednotlivce a uspokojovat současné a budoucí potřeby organizace i člověka. Šikýř (2016, s. 138) považuje systematické vzdělávání zaměstnanců za nedílnou součást takzvaného procesu řízení talentů v podniku. Základem této činnosti je zejména efektivní zvládnutí ústředních personálních činností (výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců).

Právě role talent managementu, který je možné jej popsat coby proces umožňující získání, udržení a rozvoj talentů v organizaci (Taylor, 2022, s. 7), v současnosti narůstá.

V následujících podkapitolách diplomové práce bude bližší pozornost věnována konceptu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který se podle poznatků Průchy (2014, s. 32) skládá ze čtyř základních kroků, a to konkrétně z identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích akcí, realizace vzdělávání a měření efektivity vzdělávání. V tomto ohledu uvádí totožné rozdělení fází procesu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců také Koubek (2015, s. 260) nebo Armstrong a Taylor (2015, s. 353). Proto bude v následujícím textu práce vycházeno z těchto poznatků a v souladu s odborníky budou rozebrány jednotlivé základní fáze konceptu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Velmi důležitou součástí procesu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je analýza vzdělávacích potřeb, kterou Průcha (2014, s. 31–32) považuje za základ a východisko celého tohoto konceptu. Podle Medlíkové (2013, s. 34) se tyto analýzy zaměřují na bližší poznání zázemí podniku, lidí. K analýze potřeb Medlíková (2013, s. 34) dále uvádí, že zde

konkrétně dochází k hledání problémů v podniku. Sleduje se, jaký je cíl a výstup vzdělávání, jakou mají pracovníci motivaci ke vzdělávání, jaké množství účastníků vzdělávání bude, zda bude vzdělávací akce pokračovat nějakou aktivitou atd. Jak k problematice dále uvádí Havlíčková (2015, s. 25), analýza vzdělávacích potřeb primárně vychází z určitého identifikovaného rozdílu mezi požadovanými a skutečnými kompetencemi pracovníků. Tento popsany rozdíl pak představuje vzdělávací potřebu. Průcha (2014, s. 32) uvádí, že tyto potřeby jsou stanovovány na určité období, obvykle se jedná o období pololetí nebo jednoho roku, důležitý je jednoznačně stanovený cíl. Potřeby vzdělávání jsou podle názoru Průchy (2014, s. 32) stanovovány u celé organizace, v případě dílčích útvarů, týmů nebo funkcí, dále pak rovněž v případě jednotlivých podnikových pracovníků. Armstrong a Taylor (2015, s. 354) podotýkají, že vzdělávací potřeby by měly být identifikovány na základě analýzy mezer ve vzdělání a autoři souhlasí s poznatky Průchy, když uvádí, že je skutečně nezbytné vzdělávací potřeby identifikovat v rovině organizace, skupin i jednotlivců. Mezeru ve vzdělání pak Armstrong a Taylor (2015, s. 355) nevnímají jako obecný rozdíl mezi vědomostmi skutečnými a žádoucími, ale primárně jako rozdíl mezi skutečnou a žádoucí úrovní výkonu, znalostí a dovedností.

Beneš (2014, s. 109) dodává, že v praktické rovině přichází v úvahu, aby například prostřednictvím odhalení potřeby vzdělávání jedinci došlo k odhalení potřeby vzdělávání celého oddělení. K tomu navíc Beneš (2014, s. 109) varuje před takzvaným „modelem deficitu“, kdy nemá dojít pouze k napravení identifikované mezery, ale současně je důležité také zajištění vzdělávání s přidanou hodnotou. Podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb v praktické rovině přitom podle Armstronga a Taylora (2015, s. 354) jsou kupříkladu informace o pracovní pozici, dosahované úrovni výkonu, schopnostech a znalostech pracovníků, které mohou být získány například prostřednictvím metody pozorování, popisu práce zaměstnancem. Využitelná je podle Průchy (2014, s. 31) také dotazníková metoda nebo metoda strukturovaného rozhovoru. Hanzelková (2013, s. 37) poté uvádí další zde využitelnou metodu, kterou je metoda development centra.

2.2.2 Plán vzdělávání

Na základě výsledků předchozí části procesu vzdělávání dochází, jak uvádí Šikýř (2016, s. 140), k plánování konkrétních vzdělávacích činností. Cílem této části je tedy odstranit mezeru ve vzdělávání. Ve fázi plánovací jsou tedy zpracovány plány vzdělávání, které podle poznatků Zormanové (2017, s. 202) konkretizují způsob a podobu vzdělávání, společně s tím je zhodnocena reálnost, efektivnost a funkčnost navrhovaného programu výuky. Podkladem pro plánování podnikového vzdělávání je přitom podle názoru Martinovičové (2019, s. 55) zejména hodnocení pracovníka.

Zormanová (2017, s. 202) uvádí, že součástí plánu vzdělávání v podniku je počet vzdělávaných zaměstnanců společně s programy jejich vzdělávání, počet zaměstnanců s nutností dalšího vzdělávání nebo rekvalifikace, jejich programy vzdělávání, dále pak je obsažena také informace o změnách stávajících programů vzdělávání a nové programy vzdělávání. S tímto koresponduje také přístup Armstronga a Taylora (2015, s. 797). Naproti tomu Šikýř (2016, s. 140) míní, že součástí plánu vzdělávání v podniku by měl být zejména cíl tohoto vzdělávání, dále pak také cílová skupina zaměstnanců, metody vzdělávání, instituce zajišťující vzdělávání, místo a čas vzdělávání, požadavky týkající se materiálních a technických služeb a vybavení, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a také náklady spojené s tímto vzděláváním. Jak tedy získané poznatky ukazují, názory odborných autorů na obsah plánu vzdělávání se v tomto případě do jisté míry liší. Kromě výše uvedeného uvádí Křížek a Neufus (2014, s. 109), že plán vzdělávání a rozvoje představují také plány osobní

kariéry neboli osobního rozvoje. Tento dokument je též velmi důležitý, protože rovněž zvyšuje motivaci pracovníků.

2.2.3 Realizace vzdělávání

Následujícím krokem je samotná realizace vzdělávání, kterou například Průcha (2014, s. 216) považuje za vrchol celého cyklu vzdělávání, a to podobně jako například Beneš (2014, s. 165).

Podle stanoviska Šikýře (2016, s. 141) přitom v rámci tohoto kroku dochází k aplikaci zvolené vzdělávací metody na pracovišti nebo mimo něj, což vychází z připraveného plánu vzdělávání. V rámci této fáze tedy dochází k poskytování vzdělávání ve stanoveném čase, na stanoveném místě a s vybraným lektorem, a to za využití odpovídajícího vybavení a organizačního zajištění (například doprava, ubytování a stravování účastníků vzdělávání) a při daných nákladech, jak uvádí Šikýř (2014, s. 127). V této části systematického vzdělávání je nutné realizovat mnoho aktivit. Dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 189–190) dochází k definování odpovědnosti za různé vzdělávací aktivity a další široké spektrum organizačních činností. Je tedy nutné oslovit cílovou skupinu pracovníků a vysvětlit jim důvody dané akce. Zde je důležité včasné informování účastníků vzdělávací akce, a to o programu, harmonogramu a o dalších doplňkových skutečnostech, jako je např. možnost parkování. Poté se uzavře smlouva s konkrétními dodavateli vzdělávacích akcí, s autory studijních materiálů atd. Po dohodě s lektory se připraví konkrétní studijní materiály, zajistí se evidence účastníků, prostor pro vzdělávání, doprava, ubytování a vytvoří se certifikáty. Následně se realizuje platba za realizované akce, dojde k výpočtu nákladů atd.

2.2.4 Měření efektivity vzdělávání

Posledním a neméně důležitým krokem v rámci systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je také vyhodnocování efektivity vzdělávacích aktivit, kdy Šikýř (2016, s. 141) míní, že se jedná o záležitost nejednoduchou, a to s ohledem na obtížnou měřitelnost výsledků vzdělávání a také existenci určité prodlevy mezi realizací vzdělávání a tím, kdy se výsledky odrazí v chování a přístupech vzdělávajících se zaměstnanců. Roli vyhodnocování efektivity vzdělávání uznává i Průcha (2014, s. 218) nebo také například Nenadál (2015, s. 190), kdy autor dokonce tuto fázi považuje za nejdůležitější krok vzdělávacího cyklu. Bylo-li v předešlém textu vzdělávání zaměstnanců označeno perspektivou organizace za investici (viz podkapitola 2.1.2), jejímž smyslem je (mimo jiné) uspokojovat současné a budoucí potřeby organizace (viz kapitola 2.2), nelze výše uvedená tvrzení rozporovat. Hospodárně smýšlející vedení organizace (jak to vrcholové, tak přinejmenším také střední management) by rozhodně mělo mít přehled o efektivitě svých investic a připravenosti svých zaměstnanců uspokojovat potřeby organizace. Aneb, jak uvádí Nenadál (2015, s. 194), „vzdělání je důležité, ale pouze vzdělání samo účinný systém řízení do praktického života neuvede“. Bez ohledu na to, zda daný krok je či není nejvýznamnějším prvkem celého konceptu systematického vzdělávání, jeho význam je nesporný.

V odborné literatuře se lze v dané souvislosti setkat s řadou termínů, jakými je například měření, zjišťování, hodnocení či evaluace. Dvořáková (2021) uvádí, že evaluace je termín odvozený z latinského slovesa *valere* (tedy být silný, případně mít platnost či závažnost) a lze jej chápat jako určení hodnoty, resp. ocenění. Autorka uvádí, že evaluace ve vzdělávání „je obvykle chápána jako systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí, které umožňuje usuzovat o celkové efektivitě studia a o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení, a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu“. Přestože Dvořáková (2021) doslovně uvádí, že evaluace

je zkoumání hodnoty vzdělávacího programu a jejím výsledkem je určení této hodnoty, následně ji označuje za podklad či nástroj pro určení (tedy zjišťování) hodnoty vzdělávacího programu. Hendl s Remrem (2017, s. 274) chápou evaluaci jako činnost napomáhající rozhodování, která zároveň pomáhá stanovit zodpovědnost, umožňuje identifikovat příklady dobré praxe a poskytuje zpětnou vazbu o probíhajících činnostech. Pojem měření zase předpokládá existenci určitých kvantitativních znaků, což může být v oblasti vzdělávání problematické (Šikýř, 2016, s. 141). Platí tedy, že mezi uvedenými pojmy existují určité kvalitativní rozdíly, nicméně v praxi mohou mít tyto procesy různé vlastnosti i podobu, proto je mnozí autoři používají jako synonyma a z tohoto důvodu jsou v tomto smyslu užitá i v této práci. Efektivitu je pak možno vymezit jako poměr mezi všemi dosaženými výstupy a všemi vynaloženými vstupy (Průcha, 2014, s. 96).

Průcha (2014, s. 96) na základě výše uvedené definice dále logicky dovozuje, že větší efektivitu bude mít takový vzdělávací program, který dosáhne dané úrovně výstupů (příčemž výstupem zde může být například úroveň znalostí či dovedností) při nižších vstupních nákladech (například finanční, časové), než program, který dosáhne stejných výstupů s vyššími náklady. Analogicky, efektivnější bude takový program, který při stejných nákladech generuje vyšší úroveň výstupů. Méně problematické je vyjádření vstupních nákladů. Ty je možno relativně snadno kvantifikovat. Williamssová (2018) hovoří o nákladech na lektory vzdělávání, na studijní materiály a technologie, na pronájem prostor a o nákladech spojených s cestováním. Je-li školení realizováno prezenční formou, pak dle autorky až 85 % veškerých nákladů na školení jde na pouhé shromáždění školených zaměstnanců a odměny instruktorů. Opomenuty by neměly být ani náklady spojené s analýzou vzdělávacích potřeb a další nepřímé náklady, jako jsou náklady za neodvedený výkon zaměstnance po dobu, kdy se účastní vzdělávacích aktivit (BAASS, 2020). Avšak, jak podotýká například Koubek (2015, s. 274), zjišťování přínosů, resp. úrovně nebo velikosti změny plynoucí ze vzdělávací aktivity je často problematické. Nenadál (2015, s. 195) říká, že hodnocení skutečné efektivity je realizovatelné pouze u přímých výrobních faktorů, bezprostředně ovlivnitelných vzděláváním. Například změřením a porovnáním zmetkovosti, času potřebného na jednotku výroby aj., před a po provedení vzdělávací aktivity. Proto se jako smysluplné jeví členění těchto přínosů na kvantitativní a kvalitativní (Pituchová, 2013). Kvantitativními přínosy jsou pak takové, jež lze relativně snadno kvantifikovat, tedy již uvedená zmetkovost nebo čas, a dále pak řada dalších, například ziskovost nebo počet stížností zákazníků. Kvalitativní přínosy jsou pak takové, jejichž kvantifikace by byla velmi náročná, ne-li nemožná, tedy například motivace či loajalita zaměstnanců. Samostatnou kapitolou by pak mohly být druhy přínosů, které přinášejí vzdělávací aktivity v podobě zaměstnaneckých benefitů. Uvedené skutečnosti zároveň poskytují bližší vysvětlení jednoho z aspektů, pro které Šikýř (2016, s. 141), citovaný v úvodu této podkapitoly, hovoří o náročnosti celého hodnotícího procesu.

Z uvedeného lze dovodit, že neexistuje jen jeden přístup k měření efektivity vzdělávacího procesu. Existuje široká škála proměnných, které lze do hodnocení zahrnout. Jejich volba je determinována řadou faktorů, kde lze jmenovat například možnosti a dovednosti zainteresovaných pracovníků či potřeby organizace. V literatuře se proto lze setkat s řadou modelů, které problematiku postihují. Mezi nejčastěji citované bezesporu patří tzv. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, který ve svém příspěvku podrobně popisuje Tenkl (2014). Kirkpatrickův model vznikl v polovině minulého století a jeho autorem je Donald L. Kirkpatrick. Jak uvádí Tenkl (2014, s. 26), navzdory skutečnosti, kdy je model často diskutován a kritizován pro jisté nedostatky, je stále prakticky využíván, případně modifikován. Autor jej dokonce označuje za jeden z pilířů evaluačních teorií moderní doby. Kurt (2016) připomíná, že tento model bere v úvahu jakýkoli styl školení, formální i neformální. Jak dále podotýká Tenkl (2014, s. 28), Kirkpatrickův model je řazen mezi tzv.

evaluace orientované na cíl, kdy základním rysem takové evaluace je existence jasně měřitelných cílů, které musí být definovány ještě před započítáním samotné evaluace, nejlépe již během přípravy vzdělávacího plánu. To koresponduje s doporučením Šikýře, který ve své práci akcentuje právě potřebu definování cílů vzdělávacího programu (2016, s. 140). Jak napovídá samotné označení modelu, při aplikaci tohoto čtyřstupňového modelu je evaluace rozdělena do čtyř fází, kterými jsou postupně reakce, poznání, chování a výsledky. Tenkl (2014, s. 29) vysvětluje, že „*Kirkpatrickův model a jeho jednotlivé fáze jsou nejčastěji schematicky zobrazovány pomocí pyramidy tak, aby byl co nejnázorněji vystižen vertikální vztah mezi jednotlivými fázemi. Fáze Kirkpatrickova modelu se dělí na tzv. výstupy (outcomes) a dopady (impacts). Zatímco první tři úrovně modelu se řadí mezi výstupy evaluace, poslední úroveň je počítána mezi dopady*“. To mimo jiné znamená, že reakce, poznání a chování jsou přímé výstupy vzdělávání a lze je relativně snadno měřit, resp. přesněji zkoumat, například komparací stavu před školením a stavu po školení. Zatímco čtvrtá úroveň, tedy výsledky, „*hodnotí dopad změn, které byly zjištěny v předchozích úrovních, a zabývá se podstatou samotné evaluace*“ (Tenkl, 2014, s. 29-30).

První úroveň uvedeného modelu spočívá ve zkoumání toho, jak účastníci vzdělávání na danou aktivitu (vzdělávací program) reagují, cíl je tedy zcela přímočarý (Kurt, 2016). Vzhledem k tomu, že toto hodnocení pochází ze strany samotných vzdělávaných osob, připouští zde Zormanová (2017, s. 208) problematický aspekt vztahující se k hodnocení vzdělávání, kterým je samotná zpětná vazba a její subjektivita ze strany zaměstnance. Hodnocení proto může být zkreslené a neodrážet realisticky skutečně dosažené výsledky vzdělávání. Ani tato skutečnost, stejně jako relativní jednoduchost tohoto kroku, dle Kurta (2016) nikterak nesnižuje význam této fáze a je nutné usilovat o stav, kdy reakce budou pozitivní. I když pozitivní reakce automaticky nezajistí také úspěšné učení a implementaci nově získaných vědomostí či dovedností do praxe, negativní reakce snižují pravděpodobnost, že účastník bude aktivitě věnovat plnou pozornost (Kurt, 2016). Nejčastěji užívaným nástrojem v této fázi jsou podle Tenkla (2014, s. 33) dotazníky s pětibodovou škálou odpovědí, kde dvě odpovědi vyjadřují kladné hodnocení, dvě negativní hodnocení a jedno neutrální. V některých případech se však doporučuje neutrální odpovědi nezahrnovat, aby byli respondenti nuceni přiklonit se na jednu či druhou stranu. Prostor by měl být ponechán také volným komentářům účastníků.

Cílem druhé úrovně modelu je podle Kurta (2016) změřit úroveň znalostí a dovedností získaných během kurzu. Autor ve svém příspěvku podotýká, že tento krok je organizačně i časově náročnější než hodnocení na úrovni první. Jako vhodné se dle Kurta (2016) jeví srovnání prostřednictvím dvou testů, kdy jeden z těchto testů absolvují účastníci před školením (jedná se o tzv. pre-test) a druhý po ukončení školení (post-test). Využít lze i jiných nástrojů, například tzv. kontrolní skupiny, kdy se porovnají znalosti či dovednosti skupiny po absolvování kurzu se skupinou, která kurz neabsolvovala. Základním předpokladem úspěchu však je zajištění toho, aby obě skupiny disponovaly srovnatelnými vstupními předpoklady, zejména co se týče pracovní agendy a vědomostních předpokladů (Tenkl, 2014, s. 34). V rámci relevance by ale neměly být opomenuty ani další předpoklady, jakými je věk či pracovní zkušenosti.

V rámci třetí fáze je zkoumáno, jakým způsobem dokáže zaměstnanec po absolvování vzdělávacího programu využít nabyté poznatky, testované v průběhu druhé fáze, ve svých každodenních pracovních činnostech (Kurt, 2016). Jak podotýká Langer (2020), tato fáze je ve srovnání s fází předešlou opět o něco náročnější. Především proto, že vstřebání a implementace nabytých poznatků vyžaduje určitý čas. Dle Kirkpatricka (2010, in Langer, 2020) by zde měl být zaměstnancům ponechán čas alespoň tři měsíce. Autor se ve svém příspěvku věnuje také podmínkám, které je třeba splnit, aby byla požadovaná změna chování úspěšná. Daný zaměstnanec musí být jednak ke změně motivován, musí vědět, co a jakým

způsobem má měnit (přičemž obě tyto podmínky lze naplnit již během samotného vzdělávání), a dále pak musí být obklopen vhodným pracovním prostředím a být případně za pozitivní změny odměněn, hmotně či nehmotně (Langer, 2020). Vhodnými metodami při evaluaci třetího stupně jsou dle Tenkla (2014, s. 35–36) kontrolní skupina, řízené rozhovory či dotazníky mezi kolegy vzdělávaných zaměstnanců (případně nadřízenými i podřízenými, a to ideálně před i po realizaci vzdělávací aktivity) či pozorování každodenních pracovních činností vyškolených zaměstnanců.

Poslední fáze modelu je pak primárně zaměřena na zjišťování dopadů na organizaci. Dle Kurta (2016) je tento krok běžně považován za primární cíl celého programu (viz úvodní odstavec této podkapitoly) a vyhodnocuje celkový úspěch vzdělávacího procesu měřením veličin, jakými jsou výdaje, návratnost investic, úroveň kvality produktů, počet nehod, objemy prodeje apod. „*Základním předpokladem, který musí být naplněn již před školením a na nějž se v praxi často zapomíná, je stanovení měřitelných cílů, kterých by mělo být pomocí školicího procesu dosaženo. Vzhledem k tomu, že ke stanovení cílů v praxi často nedochází, je výsledková fáze v mnoha případech neúplná a omezuje se na strohé konstatování výsledného stavu bez možnosti odpovědět na základní otázku, zda se jedná o dobrý či špatný výsledek*“ (Tenkl, 2014, s. 36). Autor zde jako vhodné metody doporučuje komparaci výše uvedených jevů měřených před a po školení, dotazník mezi školenými zaměstnanci, případně, umožňuje-li to situace, využití kontrolní skupiny.

2.3 Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

V následující kapitole diplomové práce bude pozornost zaměřena na stávající trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Současný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků je ovlivněn znalostní ekonomikou. Současná pracovní místa jsou mnohem specializovanější. Znalosti se rychle mění a dále také stárne pracovní síla (Bhattacharjee, Mukherjee, 2017, s. 4). Dle serveru Ekonom (2022) je v současné době patrný výrazný boj podniků o schopné pracovníky, o talenty. Firmy se zaměřují na aktivity, jak tyto schopné pracovníky udržet. Dochází též k akceleraci zavádění digitálních technologií. Server NPI (2022) se při popisu změn trhu práce zaměřuje na pandemii viru COVID-19 a na válku na Ukrajině. Server uvádí, že podniky v současné době čelí tlaku zaměstnanců na zvyšování mezd vzhledem k inflaci. V důsledku automatizace a digitalizace se nahradí nejméně kvalifikované a také nejméně placené pozice a tisíce lidí budou na trhu práce ohroženy. To je předpokládaný vývoj budoucích deseti let. V rámci analýzy McKinsey Global Institute (Am et al., 2022) bylo zkoumáno cca 2 000 pracovních činností pokrývajících 800 povolání ve 46 zemích. Bylo sledováno 20 klíčových dovedností, které budou nejdůležitější do roku 2030. Z této analýzy vyplynulo, že nejdůležitější dovednosti, v řádu očekávané poptávky, jsou technologické dovednosti, sociální a emocionální dovednosti a kognitivní dovednosti vyšší úrovně. Na změnu úrovně dovedností nahlíží i jiné studie. Jak např. odhalila zpráva na LinkedIn (2023), požadované dovednosti pro moderní práci se od roku 2015 změnilo o 25 % a očekává se, že toto číslo se do roku 2027 zdvojnásobí. Ve spojení s nedávnými zjištěními je potřeba nabízet účinné rekvalifikační a náborové programy, které jsou důležitější než kdy jindy. Podle Bhatia a Kaur (2014, s. 50) tyto a jiné trendy mimo jiné mění způsob, jakým se lidé učí, a způsob, jakým firmy investují do školení a rozvoje zaměstnanců. Velký počet organizací využívá strategii procesu a efektivního školení. Mnoho úspěšných firem zvyšuje rozpočty na školení s cílem získat a udržet kvalitní pracovníky.

2.3.1 Informační technologie a jejich využití ve vzdělávání

V této podkapitole bude rozebrána otázka role informačních technologií v oblasti vzdělávání. Podle názoru Středy (2016, s. 13) je moderní doba typická mimo jiné pokračujícím mohutným vývojem informačních a komunikačních technologií. Jak uvádí Kulkarni et al. (2022, s. 149–156), rozvoj v této digitální sféře se promítl také v oblasti vzdělávacích programů pro zaměstnance. Proto samotný proces digitalizace zahrnující veškeré úrovně ekonomiky a veškeré organizace podle názoru autora (2022, s. 149–156) vede k potřebě změn také v rovině těchto školicích programů. Burian (2014, s. 97) konstatuje, že informační technologie jsou určeny k přenosu, zpracování a skladování informací, součástí jsou primárně PC a komunikační technologie (elektronické, rádiové, optické atd.). Středa (2016, s. 13) pak namísto jednoznačné definice pojmu informačních a komunikačních technologií uvádí, že jejich součástí je hardware (například PC) a software (například programy).

Samotné narůstající využívání moderních technologií ve výuce označují například Janíček s Depešovou (2021, s. 13) za jeden z hlavních trendů v oblasti vzdělávání v současnosti. Velice důležitou součástí se však musí stát také zvládnutí práce s těmito technologiemi a s tím související osvojování si dovedností v rámci digitální gramotnosti, což navíc jedinci napomáhá s efektivním fungováním v moderní lidské společnosti (Janíček a Depešová, 2021, s. 13). Tato gramotnost je přitom nezbytná na straně účastníka vzdělávání i na straně lektora (Janíček a Depešová, 2021, s. 13). Ve vzdělávání v současnosti nalézají své uplatnění různorodé ICT prostředky, mezi které může patřit interaktivní tabule, notebook, tablet, dataprojektory, elektronická čtečka a některé další prostředky (Tomczyk, 2015, s. 160). Obecně přitom výukové prostředky v současnosti postupně prochází značnou modernizací a vybavení učeben stále častěji zahrnuje moderní interaktivní prvky, důležitější se také stávají nástroje umožňující vnesení prvku interaktivity do procesu vzdělávání (Langer, 2016, s. 193). Součástí moderních trendů ve vzdělávání mohou být také různorodé aplikace, příkladem může být v tomto směru aplikace Jobka vytvořená primárně za účelem zvýšení informovanosti a spokojenosti podnikových zaměstnanců, jejímž dílčím cílem je také zjednodušení komunikace mezi managementem a zaměstnanci a vytvoření nástroje pro budování firemní kultury (HRnews.cz, 2019).

S rostoucí dostupností dat a technologií je stále snazší přizpůsobit školicí programy specifickým potřebám a preferencím jednotlivých studentů. Personalizace podle schopností a pokroku studentů je klíčem k podpoře úspěšného vzdělávacího obsahu, který s lidmi rezonuje a zároveň je motivuje k překonání jejich omezení (Gallup, 2022). S tím, jak se svět stává propojenějším a rozmanitějším, je důležité, aby organizace byly ve svých vzdělávacích a rozvojových programech kulturně kompetentní a inkluzivní. V roce 2023 budou organizace muset vyvinout školicí programy, které budou citlivé na kulturní rozdíly a které budou podporovat rozmanitost, rovnost a začlenění (Baker, 2020). Také Deloitte (2022) uvádí, že se doba změnila a lidé upřednostňují svůj blahobyt v práci, kladou velký důraz na zlepšování kvality, zvyšování inovací a spokojenost pracovníků. Stejně hodnoty jsou oceňovány, pokud jde o školení a neustálé zvyšování kvalifikace. Proto je velmi důležité počítat s flexibilními, snadnými, inovativními, ale intuitivními vzdělávacími platformami, které povzbudí uživatele k rychlému a efektivnímu přístupu k obsahu a jeho zapojení do něj. Zvolená platforma proto musí, jak uvádí server PWC (2023), být schopna usnadnit neustálé aktualizace a musí být vytvořena s ohledem na flexibilitu, aby poskytla prostor všem věkovým kategoriím a všem kvalifikacím. Z tohoto důvodu je v tomto roce nezbytné k poskytování obsahu používat technologie, které využívají integraci API, plnou automatizační integraci a technologie jako WebRTC.

2.3.2 Online vzdělávání a jeho specifika

S ohledem na význam takzvaného online vzdělávání v současnosti je vhodné se v rámci této podkapitoly u této otázky také blíže pozastavit. V tomto kontextu odborná literatura nabízí zejména termín distančního vzdělávání, které označuje formu výuky, která je realizována na dálku, a tedy za využití prostředků dálkové komunikace (Průcha, 2020, s. 27). Jedná se o určitou multimediální formu řízeného studia, účastníci tohoto vzdělávání získávají nové vzdělávací příležitosti a podpůrné vzdělávací služby, a následně provádějí samostudium (Burian, 2014, s. 93). Díky tomu v tomto případě dopadá odpovědnost za průběh a výsledky vzdělávacího procesu primárně na účastníky, jelikož chybí osobní kontakt s lektorem (Zormanová, 2014, s. 200). Blíže je přitom v rámci tohoto konceptu rozlišováno mezi online a offline výukou. Online výukou je dle Rohlíkové (2023, s. 285) takový druh výuky, která je vedena online, tedy s využitím digitálních technologií a souvisejících softwarových nástrojů, a to v synchronní (propojení s lektorem v reálném čase za účelem společné práce na zadaném úkolu), nebo asynchronní formě (samostatná práce). Jedním z ústředních předpokladů pro efektivní průběh distančního vzdělávání je v praxi dispozice odpovídajícím technickým vybavením, internetovým připojením a základní softwarovou výbavou (Langer, 2016, s. 147).

V tomto směru se objevuje také pojem e-learningu, který označuje výuku realizovanou prostřednictvím informačních technologií, obvykle se jedná o výuku prostřednictvím internetu (Dvořáčková, 2021, s. 48). Čapek (2015, s. 190–193) pak hovoří také o alternativě v podobě kombinace online a prezenční formy výuky, jedná se o takzvaný blended learning. O konceptu blended learningu se zmiňuje ve své publikaci například také Petro (2014, s. 34), který jej považuje za jednu ze základních oblastí podnikového vzdělávání a dodává, že se jedná o vhodnou kombinaci samostudia za využití počítače a standardní výuky probíhající pod dohledem vedoucího nebo zkušeného pracovníka.

Odborníci se také poměrně hojně zabývali výhodami a nevýhodami, které v praktické rovině koncept online výuky přináší. Například Dvořáčková (2021, s. 48) dospívá k názoru, že plusem online výuky je třeba spatřovat zejména v rovině flexibility a dostupnosti této formy vzdělávání, plusem je rovněž snížení nákladů na výuku, vysoká aktuálnost informací a nárůst IT gramotnosti. Online výuka je kromě toho velice efektivní také v případě výuky cizích jazyků, jejichž znalost je v současnosti nezbytností (HRnews.cz, 2020). Naopak mezi nevýhody Dvořáčková (2021, s. 48–49) zařazuje primárně absenci možnosti získání bezprostřední zpětné vazby, absenci psychologické reakce učitele, ztrátu kreativity, neosobnost, nevhodnost pro určité typy kurzů a také negativa pro zdraví jedince. V tomto ohledu názor autorky podporují i někteří další odborníci, například Průcha (2020, s. 187) rovněž akcentuje problém v podobě absence sociálních interakcí.

Dle serveru Symondsresearch (2022) dochází ke zvyšování online školení zaměstnanců, a to v důsledku toho, že během nedávné pandemie mnoho pracovníků pracovalo z domova. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci pracují virtuálně a často globálně, školení na pracovišti bude odpovídat tomuto trendu. Tento trend popisuje i Am et al. (2022), který uvádí, že pandemie COVID-19 urychlila trend práce na dálku a virtuálních školení. Tento trend bude pravděpodobně pokračovat i v příštích letech, protože společnosti uznávají výhody práce na dálku. V důsledku toho budou organizace muset investovat do virtuálních školicích platform a nástrojů a vyvinout strategie pro poskytování vysoce kvalitního a poutavého školicího obsahu (Richardson a Antonello, 2022).

2.3.3 Nové kvalifikační předpoklady

Studie z roku 2017 uvádí, že do roku 2030 vlivem automatizace a robotizace přijde o práci bezmála 400 milionů lidí po celém světě (Manyika et al., 2017). O několik let později, v roce

2020, analytici Bloomberg Economics hovoří již o 800 milionech lidí (Meakin, 2020). Na konferenci Světového ekonomického fóra v roce 2023 ve švýcarském Davosu diskutovali odborníci o jedné miliardě dotčených pracovních míst (Vokáčová, 2023). Ačkoli uvedené výstupy nelze zcela jednoduše srovnávat, trend je z uvedeného zřejmý. Vhodným příkladem dynamiky současného technologického pokroku a jeho vlivu na trh práce je aktuálně velmi diskutovaná umělá inteligence. Její dopady do reálného života byly ještě donedávna předmětem vědeckofantastických příběhů a odborníci o nich spíše teoretizovali, zatímco v současnosti informují média o nových posunech takřka denně. Umělá inteligence například dokáže generovat realistické fotografie, videa či odborné texty. Již v roce 2022 Insider informoval, že umělá inteligence dokázala během dvou hodin vygenerovat také vědeckou práci (Getahun, 2022).

Přestože uvedené skutečnosti mohou působit dramaticky, sami analytici pesimismus povětšinou mírní. Z období předcházejícího konfliktu na Ukrajině i pandemii covidu-19 lze zmínit studii společnosti ManpowerGroup (2018) realizovanou ve 42 zemích na vzorku 20 000 zaměstnavatelů, dle které 86 % zaměstnavatelů (v České republice dokonce 93 %) uvádí, že v důsledku automatizace nebudou v nejbližších letech snižovat počty svých zaměstnanců, v některých případech dokonce očekávají jejich nárůst. Podobně hovoří i současné průzkumy, například Vokáčová (2023) nebo ManpowerGroup (2023a), dle kterého 58 % zaměstnavatelů věří, že umělá inteligence bude spíše vytvářet nová pracovní místa.

Neoddiskutovatelně se ale budou měnit nároky na kvalifikaci zaměstnanců. Dle jiného průzkumu společnosti ManpowerGroup (2023b) se 66 % zaměstnavatelů potýká s problémy při obsazování pracovních pozic, přičemž tento problém se nejvíce dotýká pozic v oblasti informačních technologií, výroby, engineeringu, prodeje a marketingu, dopravy a logistiky, udržitelnosti a životního prostředí, ESG, poradenství a řízení, HR či personální práce. Jedná se o oblasti, které vedle technologických znalostí zaměstnanců vyžadují i další předpoklady. To potvrzuje také tisková zpráva společnosti ManpowerGroup (2023c) ke studii s názvem „Nová budoucnost práce“, dle které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům školení nejčastěji právě v oblasti technických dovedností a tzv. soft skills. Jak uvedl jeden z manažerů společnosti ManpowerGroup, Prising (In Vokáčová, 2023), „od zaměstnanců se budou očekávat dovednosti typu emoční inteligence nebo schopnost učit se novým věcem“. Tyto soft skills neboli měkké dovednosti jsou „takové dovednosti či kompetence, které nejsou přesně měřitelné, avšak jsou charakteristické pro každého jedince. Jsou to interpersonální kompetence pro efektivní komunikaci, přesvědčivost, empatii, schopnost týmové spolupráce, schopnost vyjednávání a řešení konfliktů aj.“ (Průcha, 2014, s. 254). Z těchto dovedností současným zaměstnancům dle jejich zaměstnavatelů nejvíce chybí odpovědnost, spolehlivost a disciplína; schopnost logicky myslet a řešit problémy; kreativita a originalita; spolupráce a týmovost a rovněž tak kritické a analytické myšlení (ManpowerGroup, 2023b). Formování těchto dovedností může být náročnější, nicméně na trhu je široká škála vzdělávacích programů tohoto zaměření a jejich nabídka v čase spíše narůstá.

Dle výzkumu společnosti ManpowerGroup (2023c) 20 % zaměstnanců považuje vzdělávací příležitosti za významný prvek svého profesního života, dle 19 % zaměstnanců tyto příležitosti navíc napomáhají vyšší produktivitě jejich práce. Možnosti profesního rozvoje zároveň považují za třetí nejvýznamnější faktor ovlivňující jejich rozhodnutí o změně zaměstnání (uvádí 24 % zaměstnanců) a za jeden z nejvýznamnějších benefitů (uvádí 21 % zaměstnanců) hned za benefity, jakými je zvýšení mezd, flexibilní pracovní doba či čtyřdenní pracovní týden.

Uvedené předpoklady zaměstnanců zaměstnavatelé nejen poptávají na trhu práce, ale mohou je rovněž rozvíjet prostřednictvím systematického vzdělávání zaměstnanců. Jak bylo uvedeno v předešlém odstavci, tyto programy jsou často ceněny samotnými zaměstnanci a dle jejich

názorů napomáhají vyšší produktivitě jejich práce. V předešlém textu bylo uvedeno, že právě technické dovednosti a výše definované soft skills rozvíjejí organizace u svých zaměstnanců prostřednictvím školení nejčastěji. Přesto analytici ManpowerGroup (2023d) uvádí, že „57 % zaměstnanců se již vzdělává mimo zaměstnání, protože firemní vzdělávací programy je neučí relevantním dovednostem, neposouvají jejich kariérní rozvoj nebo jim jednoduše nepomáhají udržet si konkurenceschopnost na trhu“. Tyto skutečnosti tak stále představují výzvu pro management i personalisty. Pokud je o Českou republiku, ta v posledních letech patří v rámci Evropské unie mezi země s nejnižší mírou nezaměstnanosti, tento trend významněji neovlivnila ani pandemie covidu-19 (Deloitte, 2023). Dle výhledu české ekonomiky na rok 2023 zpracovaného analytiky společnosti Deloitte (2023) lze očekávat nezaměstnanost okolo 2,3 % i pro rok 2023. Z dlouhodobé perspektivy je nutno počítat také s demografickými faktory, především pokud jde o otázky stárnutí populace. Tento trend nelze v krátkodobém či střednědobém horizontu významněji zvrátit, proto tyto skutečnosti společně s výše uvedenými daty dále podtrhují význam systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.4 Metodika práce

V rámci následující podkapitoly je třeba patřičně specifikovat postup zpracování této diplomové práce se zaměřením na metodiku, která byla pro její zpracování aplikována. Diplomová práce sestává z teoreticko-metodologické části a analytické části práce, pro zpracování těchto částí byly využity odlišné metodické postupy. Teoreticko-metodologická část je založena primárně na literární rešerši dostupných odborných a dalších zdrojů, které jsou na zvolené téma k dispozici. Literární rešerše dostupných zdrojů byla provedena v období jara roku 2023. Autor práce při zpracování teoreticko-metodologické části práce vycházel z tuzemské i zahraniční odborné literatury věnující se tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v moderních organizacích a také tématu moderních trendů, které v této oblasti v současnosti panují. V tomto ohledu byly cennými zdroji informací také studie jiných výzkumníků. K tématu této práce je k dispozici v současnosti dostatek kvalitní odborné literatury, což umožnilo rovněž srovnání existujících názorů odborníků, které se v některých případech lišily. Praktická část diplomové práce je detailněji rozdělena do několika dílčích podkapitol, kdy v rámci úvodní podkapitoly je nejprve provedena charakteristika organizace vybrané pro účely analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, v krátkosti je představena také organizační struktura této společnosti. V rámci druhé dílčí podkapitoly praktické části je popsána podoba současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zkoumané společnosti, a to na základě sekundárních dat z interních směrnic společnosti a vlastního pozorování autora. Třetí podkapitola praktické části této práce představuje primární data, která prezentují výsledky získané na základě provedených výzkumných šetření. Poslední podkapitola této praktické části práce sestává ze závěrečných shrnutí veškerých těchto zjištění a formulaci doporučení za účelem úpravy současného konceptu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané společnosti.

Popsaná struktura byla volena s přihlédnutím k dříve formulovaným cílům této práce, kdy hlavním cílem je formulovat opatření pro zlepšení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Za účelem dosažení tohoto stanoveného hlavního cíle byly nadále identifikovány dva dílčí cíle této práce. Prvním dílčím cílem je popsat aktuální proces a identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Druhým dílčím cílem je shrnout teoretická východiska k dané problematice.

V rámci práce jsou důsledně dodržovány všechny etické zásady související s realizovaným výzkumem. Těm se ve své práci podrobně věnuje například Novotná (2019, s. 62-67), která

mezi základní etická pravidla výzkumu řadí především respektování soukromí a autonomie účastníků, jejich maximální ochranu během výzkumu i po jeho skončení, a ohleduplné jednání výzkumníka nejen vůči zúčastněným osobám, ale rovněž vůči sobě samému i okolí, resp. terénu. Výzkum proto probíhal otevřeně a transparentně, všichni zúčastnění byli informováni o jeho povaze a do výzkumu se zapojili zcela dobrovolně. V zájmu ochrany zúčastněných subjektů byly pro účely této práce veškeré identifikátory anonymizovány. Proto je zkoumaná organizace dále v textu označována pouze jako „společnost XY“ (či jednodušeji „společnost“ nebo „organizace“), a rovněž tak respondenti zapojení do rozhovorů jsou označováni pouze jako R1, R2, ..., příp. je-li to významově vhodnější, jejich funkcí v organizaci (například „personální/HR ředitelka“).

Aby mohly být naplněny výše formulované cíle práce, bylo nutné zvolit odpovídající metodiku umožňující naplnění daných cílů. Byl zvolen smíšený přístup, zahrnující jak prvky kvantitativního, tak i kvalitativního výzkumného šetření.

Kvantitativní výzkum je obecně protikladem výzkumu kvalitativního, získávána jsou proto data týkající se velkého počtu respondentů, nicméně data nejsou příliš hloubková (Tahal, 2017, s. 46). Kvantitativní výzkum tedy podle poznatků Průchy (2014, s. 105) pracuje primárně s numerickými daty a specifikem je obvykle rovněž jasně stanovený předmět zkoumání a také stanovení hypotéz, které jsou na základě statistického testování následně přijaty nebo zamítnuty. Také podle názoru autora kvantitativní výzkum dospívá postupně k přesně formulovaným závěrům, které vycházejí z daných kvantitativních výsledků (2014, s. 105).

Pokud jde o kvantitativní výzkumné šetření, bylo rozhodnuto o aplikaci metody dotazníkového šetření. Tuto metodu obecně definují autoři odborné literatury relativně shodně jako metodu relativně finančně, časově i organizačně nenáročnou, v rámci sběru dat je dotazníková metoda poměrně univerzálně využitelná (Tahal, 2017, s. 197). Kromě toho ji Sedláková (2015, s. 155) označuje obecně za pravděpodobně nejvíce využívanou výzkumnou techniku. Určité problémy však naopak v případě využití dotazníkové metody může způsobit nemožnost dodatečného vysvětlení otázek respondentovi, což si nutně žádá správnou a jednoznačnou formulaci otázek (Tahal, 2017, s. 197). Proto je správné sestavení dotazníkového šetření bezpochyby základem získání kvalitních a spolehlivých dat. Dotazníkové šetření bylo využito pro účely dotazování zaměstnanců zkoumané společnosti na téma spokojenosti se současnou podobou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a stejně tak pro účely vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti s interní akademií. Proto bylo nutné připravit dva odlišné dotazníky.

První byl dotazník s názvem „Dotazník pro zaměstnance společnosti XY“. Bylo využito nestandardizovaného dotazníku konstruovaného autorem primárně s ohledem na cíle práce. Tento typ dotazníku se vyznačuje zejména tím, že nejsou předem jasně stanoveny formulace otázek v dotazníku společně s jejich pořadím a variantami možných odpovědí (Sedláková, 2015, s. 155). Nicméně, současně se také jedná o takový dotazník, který není doposud ověřen velkým množstvím respondentů a nebyla ověřena doposud jeho validita a reliabilita (Slavíková, 2020, s. 346). To však bylo v případě dotazníku pro tuto diplomovou práci vyřešeno tak, že tvorba otázek probíhala prostřednictvím konzultace s personální ředitelkou zkoumané společnosti a následně proběhlo také finální schválení dotazníků, písemné stvrzení o zpracování dat k diplomové práci. Byla uskutečněna pilotáž na vzorku deseti zaměstnanců společnosti v období od 1. 3. 2023 do 3. 3. 2023 na centrále společnosti, na což navazovalo v několika případech vhodnější přeformulování otázek a variant odpovědí. Následovala administrace samotná. Přepis dotazníku zkoumajícího obecnou spokojenost zaměstnanců společnosti se současným systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je uveden v příloze 1 této diplomové práce. Dotazník se skládá celkem ze třinácti otázek a zahrnuje, s ohledem na

potřeby výzkumného cíle, jak otázky uzavřené, tak i otázky polouzavřené a otevřené. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě s využitím nástrojů služby Google Forms, a následně byl rozeslán zaměstnancům k vyplnění prostřednictvím e-mailové pošty na základě aktuálních kontaktů zaměstnanců z personálního systému. Výhodou se stala možnost vyplnění dotazníku ve volném čase respondentů, a tedy například v průběhu pracovní pauzy. Dotazníkové šetření bylo záměrně připraveno jako zcela anonymní a plně v souladu s výše popsanými etickými zásadami.

V úvodu dotazníku byl nejprve respondent seznámen se smyslem předkládaného dotazníku, aby byl vysvětlen význam odpovědí respondenta, následovaly identifikační otázky a poté již byly zařazeny otázky představující jádro dotazníku. Otázky zařazené do jádra dotazníku se dotýkaly zejména subjektivního názoru respondentů na otázku současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti, zkoumány byly v tomto směru preference respondentů i jejich případné návrhy a přání dotýkající se možných změn a úprav v současném systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V případě některých otázek přitom bylo jejich vyplnění podmíněno volbou určité konkrétní odpovědi v případě některé z předchozích otázek dotazníku.

V rámci tohoto dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 720 zaměstnanců působících v současnosti ve společnosti XY na HPP. Nicméně v případě 28 zaměstnanců se ukázalo, že není možné prostřednictvím e-mailového kontaktu uvedeného v personálním systému zaměstnance kontaktovat (dán podnět na prověření), e-mail se vrátil jako nedoručitelný. Ve skutečnosti tedy reálně došlo k oslovení celkem 692 zaměstnanců. Zpět se vrátilo vyplněných celkem 219 vrácených dotazníků, což ukazuje na návratnost ve výši 32 %. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 8. 3. 2023 do 22. 3. 2023. Následně po získání veškerých odpovědí následovalo vyhodnocení získaných výsledků pomocí MS Excel a statistické testy pomocí programu TIBCO STATISTICA. Taktéž proběhlo kódování otevřených odpovědí do kategorií na základě konzultace s HR ředitelkou společnosti XY. Pro otázky s kategoriálními variantami odpovědí byly vytvořeny sloupcové grafy s absolutními a relativními četnostmi.

Závislost názoru na novou firemní platformu na vzdělávání (proměnná ordinálního typu) na divizi (proměnná nominálního typu se 4 variantami) byla testována pomocí Kruskal-Wallisova testu. Závislost hodnocení současného systému vzdělávání (proměnná ordinálního typu) na preferované formě vzdělávání (proměnná nominálního typu se 2 variantami) byla testována pomocí Mann-Whitneyho testu. Závislost dvou proměnných ordinálního typu (hodnocení současného systému vzdělávání, délka praxe) byla testována pomocí testu nezávislosti založeném na Spearmanově korelačním koeficientu. Výpočty byly provedeny pomocí programu TIBCO STATISTICA, hladina významnosti pro rozhodnutí o nulové hypotéze činila 5 %. V rámci kvantitativního výzkumu byly stanoveny následující nulové hypotézy:

H_0 : Názor na novou firemní platformu na vzdělávání nezávisí na divizi.

H_0 : Hodnocení současného systému vzdělávání nezávisí na délce praxe.

H_0 : Hodnocení současného systému vzdělávání nezávisí na preferované formě vzdělávání.

Pokud jde o strukturu výzkumného vzorku respondentů, kteří odpovídali v rámci tohoto souhrnného dotazníkového šetření, pak byl dotazník vyplněn celkem 219 respondenty, jak již bylo výše zmíněno. Celkem 96 respondentů v rámci šetření uvedlo mužské pohlaví (44 %) a celkem 123 respondentů naopak uvedlo ženské pohlaví (56 %). Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání pak celkem 108 respondentů (49 %) uvedlo středoškolské vzdělání s maturitou, dále pak 58 respondentů (26 %) uvedlo středoškolské vzdělání bez maturity, 37 respondentů (17 %) uvedlo vzdělání vysokoškolské. Celkem 9 respondentů (4 %) z řad

zaměstnanců společnosti pak uvedlo vzdělání základní a zbývajících 7 respondentů (3 %) uvedlo vzdělání vyšší odborné. Také bylo zkoumáno, ve které konkrétní divizi respondenti z řad zaměstnanců společnosti v současnosti působí. Ze získaných výsledků v tomto případě vyplynulo, že 84 respondentů (38 %) působí v divizi Back office, dále pak 66 respondentů (30 %) uvedlo divizi Cleaning a údržba zeleně, 57 respondentů (26 %) pak působí v divizi FM. Celkem 12 respondentů (5 %) zmínilo divizi HVAC, Energy nebo Security. Uvedený výsledek tedy jasně ukazuje, že relativně největší podíl respondentů působí v divizi Back office. Za poslední identifikační otázku by bylo možné označit délku působení respondenta ve společnosti XY. Získané výsledky v tomto případě ukázaly, že celkem 27 % oslovených respondentů působí ve společnosti XY v současnosti po dobu 5 až 10 let, 23 % respondentů uvedlo dobu 3 až 5 let. Shodně 18 % respondentů uvedlo praxi kratší 1 roku, resp. praxi o délce mezi 1 a 3 roky a zbývajících 13 % respondentů naopak působí ve společnosti XY déle než 10 let.

Dále je třeba představit také dotazník zaměřený na vyhodnocení kurzů v rámci interní akademie, jehož přepis je součástí příloh (příloha 2). V tomto případě se jednalo o vyhodnocení zpětných vazeb po konání jednotlivých kurzů. Dotazník se odesílal vždy po konání kurzu prostřednictvím Google Forms, připravený dotazník byl opětovně nestandardizovaný a zahrnoval celkem šest otázek uzavřených a dvě otázky otevřené. Sběr odpovědí probíhal v období od 1. 12. 2022 do 31. 3. 2023, vždy po skončení daného kurzu. Dotazník byl orientován v tomto případě konkrétně na spokojenost respondenta s úrovní informovanosti o interní akademii, spokojenost s informovaností o konkrétním kurzu, se samotnou organizací kurzu, přístupem lektora, komplexním průběhem kurzu a také byli respondenti vyzváni k ohodnocení přínosu kurzu pro ně samotné. Následně byl v rámci dvou nepovinných otevřených otázek respondentům poskytnut prostor pro uvedení případného zájmu o další vzdělávání a kurzy nebo další dodatečné náměty a připomínky. Celkem se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 102 respondentů ze 422 oslovených. Celková návratnost dotazníku tedy činila 24 %. Také v tomto případě byla získaná data prezentována s pomocí aplikace MS Excel v podobě komentovaných tabulek a grafů (viz podkapitola 3.3.3 této diplomové práce).

Jak bylo výše uvedeno, metoda kvantitativního výzkumu byla za účelem získání důležitých dat doplněna také o metodu výzkumu kvalitativního. Kvalitativní výzkum je obecně založen na získávání dat od malého počtu odpovídajících respondentů, získaná data však jsou hlubší ve srovnání s výzkumem kvantitativním (Tahal, 2017, s. 46). Podle názoru Sedlákové (2015) je plusem kvalitativního výzkumu mimo jiné právě samotný osobní kontakt mezi výzkumníkem a respondentem, což umožňuje v případě nedorozumění dodatečné vysvětlení pokládané otázky a společně s tím také rozvedení odpovědi respondenta. Zkoumání jevů obvykle probíhá přímo v autentickém prostředí, aby byla získaná data skutečně reálná (Sedláková, 2015).

V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny řízené rozhovory s řediteli a manažery jednotlivých divizí společnosti. Tito respondenti byli zvoleni zejména z toho důvodu, že se jedná o osoby, které mají bezprostřední vliv na tvorbu vzdělávacích programů pro podřízené zaměstnance. Řízený (strukturovaný) rozhovor je přitom založen na přímé interakci výzkumníka s respondentem, kdy je k dispozici předem stanovený formát tohoto rozhovoru, kdy se již obvykle výzkumník od scénáře rozhovoru nadále neodchyluje (Chromý, 2014, s. 54). Ačkoliv je podle názoru Chromého (2014, s. 54) ve srovnání s dotazníkovou metodou metoda rozhovoru zřetelně finančně i časově náročnější, poskytuje relativně spolehlivá data. Za velké plus rozhovoru pak autor považuje možnost kontrolovat a pozorovat chování respondenta a vyřešit případné problémy ohrožující validitu výzkumu, například nepochopení otázky ze strany respondenta (2014, s. 54).

Rozhovory byly s respondenty provedeny v osobní nebo online formě přes MS Teams na základě preferencí respondenta. Rozhovory probíhaly v období od 15. 3. 2023 do 5. 4. 2023 a byly provedeny s každým z vybraných respondentů zvlášť. Před samotným provedením rozhovoru byli jednotliví respondenti seznámeni se zásadami diskrétnosti a ochrany osobních údajů, účelem a průběhem celého rozhovoru.

Jednotlivé schůzky tedy byly s každým z respondentů sjednány individuálně a ohledem na preference a časové možnosti respondenta i tazatele. Přepisy rozhovorů s jednotlivými respondenty jsou součástí příloh této diplomové práce. Na počátku rozhovoru bylo nutné respondenta přátelsky uvítat a snažit se o vybudování atmosféry založené na důvěrném a otevřeném přístupu. Poté bylo možné přistoupit ke kladení předem stanovených otázek. Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány na záznamové zařízení, pakliže byly uskutečněny v osobní formě. Důraz byl kladen na to, aby byly otázky pokládány správně a jednoznačně a také na to, aby byl v průběhu rozhovoru respondentovi vždy poskytnut dostatek prostoru k vyjádření. Po získání důležitých dat se tazatel s respondentem rozloučil a poděkoval mu za spolupráci. Následoval přepis dat, jejich třídění, na což navazovala analýza získaných dat a poté také jejich interpretace, která bude součástí podkapitoly 3.3.5 této diplomové práce.

Také v tomto případě je třeba představit strukturu výzkumného vzorku respondentů, kteří se účastnili strukturovaného rozhovoru. Těchto respondentů bylo celkem sedmnáct, přitom šest respondentů bylo z řad ředitelů jednotlivých divizí, kteří jsou součástí TOP managementu, zbývajících jedenáct respondentů představovalo pracovníky středního managementu jednotlivých divizí společnosti. Členy TOP managementu jsou respondenti R1 (ředitel divize Back office), R2 (ředitel divize Back office), R3 (ředitel divize Enegru), R4 (ředitel Provozu, tzn. FM + Cleaning + HVAC + Security), R5 (ředitel divize Back office) a R17 (ředitelka oddělení HR). Představitelé středního managementu jsou pak R6 (manažer divize FM), R7 (manažer divize HVAC), R8 (manažer divize Cleaning), R9 (manažer divize FM), R10 (manažer divize FM), R11 (manažer divize Back office), R12 (manažer divize Back office), R13 (manažer divize Back office), R14 (manažer divize Back office), R15 (manažer divize Back office), R16 (manažerka divize Cleaning). Tito respondenti jsou v dalším textu označováni pouze jako R1, R2,..., příp. je-li to významově vhodnější, jejich funkcí v organizaci (například „personální/HR ředitelka“).

3 Praktická část

V rámci následující analytické části této práce se autor zaměří na otázku systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti, problematika tedy bude prozkoumána z praktického hlediska na příkladu konkrétní vybrané společnosti. Nejprve bude zvolená společnost ve stručnosti představena, následně bude prezentován současný koncept vzdělávání a rozvoje jejích zaměstnanců. Popsána budou také zjištění získaná prostřednictvím kvantitativního i kvalitativního šetření. Klíčová zjištění budou v samostatné podkapitole shrnuta, v návaznosti na ně budou prezentovány možné náměty a doporučení pro zlepšení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.

3.1 Představení společnosti

Zkoumaná společnost bude za účelem zachování anonymity v textu nadále označována jako „společnost XY“, viz kapitola 2.4. Dle dostupných webových stránek společnosti byla tato firma založena v České republice roku 1994, proto v současnosti disponuje rozsáhlými, téměř třicetiletými zkušenostmi v oblasti Facility managementu (webové stránky společnosti XY). V průběhu let si proto dokázala vybudovat stabilní portfolio spokojených klientů. Společnost poskytuje své služby jak pro soukromé, tak i veřejné subjekty z mnoha odvětví a mnoha pracovních prostředí. Společnost poskytuje služby napříč celou republikou, mezi klienty společnosti patří například bankovní či obchodní instituce, ale také výrobní firmy a řada dalších.

Dle webových stránek zaměstnává společnost v současné době přibližně dva tisíce zaměstnanců, z tohoto počtu přitom celkem 720 zaměstnanců působí ve firmě na hlavní pracovní poměr. S ohledem na velikost organizace a šíři poskytovaných služeb se společnost dělí na jednotlivé divize. Schéma organizační struktury podniku je součástí příloh (příloha 21), blíže je kodifikována v interních směrnících (Organizační struktura, 2023). Na tomto místě je možné shrnout, že jednotlivé divize se dělí do dvou větví. První je divize **Back office**. Sem spadají veškerá podpůrná oddělení existující ve společnosti, a tedy zejména finanční a mzdová účtárna, obchodní oddělení, ale stejně tak například i oddělení lidských zdrojů (dále jen HR), právní oddělení, marketingové oddělení nebo call centrum. Ostatní divize ve společnosti spadají do provozu. Sem spadá divize označovaná názvem **Cleaning**, která, jak název napovídá, zajišťuje úklidové služby vnitřních a vnějších prostor. Dále je to divize **FM a odlakovací centrum**, kdy toto oddělení zajišťuje typicky například technickou správu budov, počínaje obsluhou všech zařízení až po kontrolu jednotlivých rozpočtů. Další základní divizí společnosti pak je divize **HVAC** (vytápění, ventilace a klimatizace), jejímž úkolem je ve vztahu ke klientům správa všech zařízení, která zajišťují vytápění, ventilaci a klimatizaci. Předposlední základní divizí společnosti pak je divize s názvem **Energy**, což je opětovně oddělení, které spadá do provozu. Je tvořeno kvalifikovaným týmem energetických specialistů, poskytujících poradenství v oblasti rozličných energetických projektů, a rovněž tak i jejich realizaci. Poslední základní divizí společnosti pak je divize **Security**, kdy v případě klientů toto oddělení poskytuje služby v rámci bezpečnostních opatření, ostrahy objektů, ale také například služby recepce apod.

3.2 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Obsahem následující kapitoly je popis současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti XY. Čerpáno je z anonymizovaných interních směrnic společnosti a rovněž tak z poznámek získaných v rámci zúčastněného pozorování.

O potřebě systematického rozvoje způsobilosti zaměstnanců hovoří interní směrnice Řízení lidských zdrojů (2022), která stanoví, že tato potřeba vyplývá primárně ze vzniku nové pracovní pozice, dále pak také ze zavádění nových technologií a zařízení, a rovněž tak tato potřeba bezprostředně souvisí se získanými výsledky hodnocení způsobilosti zaměstnanců, nutností provádění pravidelného tréninku v souladu s platnými právními a interními předpisy. Jak dále uvádí zmiňovaná směrnice, roli v tomto ohledu však sehrává také samotné rozhodnutí společnosti aplikovat filozofii neustálého zlepšování, také musí potřeba rozvoje způsobilosti zaměstnance zohledňovat výsledky získané prostřednictvím porovnání úrovně znalostí vlastních zaměstnanců s konkurencí. Z uvedeného tedy jasně plyne, že ve zkoumané společnosti je na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců kladen v současnosti velký důraz, jelikož si je společnost vědoma nutnosti trvalého zlepšování, což vnímá také jako významný zdroj konkurenční výhody podobně, jak o tom pojednává například Uvalice-Trumbice a Daniel (2016). Identifikaci potřeby rozvoje způsobilosti pak navrhuje příslušný vedoucí zaměstnanec, schvalování v tomto směru provádí ve společnosti nadřízený vedoucího zaměstnance.

Velice důležitý je ve společnosti plán osobního rozvoje zaměstnance. Jak plyne v tomto ohledu z podnikových materiálů (Řízení lidských zdrojů, 2022), vedoucí zaměstnanec je k jeho sestavení oprávněn v případě potřeby u každého ze zaměstnanců. Součástí tohoto plánu osobního rozvoje pak je seznam jednotlivých vzdělávacích akcí a jiných aktivit (interní a odborná školení), kterých se dotýčný zaměstnanec zúčastní v daném časovém období. Na dodržování stanoveného plánu osobního rozvoje u jednotlivých zaměstnanců přitom v praktické rovině v organizaci dohlíží jejich přímý nadřízený. Ten je také oprávněn provádět úpravu plánu dle potřeb a požadavků zaměstnance, společnosti, popřípadě vzdělávacích institucí. V případě neplnění plánu osobního rozvoje ze strany zaměstnance navrhuje vedoucí zaměstnanec příčinná opatření, a to s ohledem na danou individuální situaci.

Ve společnosti jsou sestavovány také plány rozvoje způsobilosti zaměstnanců této společnosti. Jak plyne z interní směrnice (Řízení lidských zdrojů, 2022), za vypracování dílčího plánu rozvoje způsobilosti zaměstnanců je odpovědný příslušný vedoucí pracovník. Jednotlivé dílčí plány se vypracovávají pro daný rok a jsou podkladem pro zpracování finančního plánu. Za plnění plánů rozvoje způsobilosti zaměstnanců je dle těchto materiálů ve společnosti odpovědný příslušný vedoucí zaměstnanec. Aby přitom mohla být způsobilost zaměstnance společnosti systematicky rozvíjena, je pro tyto účely využíváno vzdělávání zaměstnanců. Ve společnosti jsou v současnosti podle získaných informací rozlišovány tři základní druhy vzdělávání. Jedná se konkrétně o základní vzdělávání, odborné vzdělávání a také speciální vzdělávání. Základní vzdělávání je v organizaci povinné pro všechny zaměstnance a periodicky se opakuje. Je také poskytováno nově přichozím zaměstnancům. Náplní tohoto vzdělávání jsou například otázky bezpečnosti práce a požární ochrany, seznámení s politikou, cíli a programy společnosti, základní školení z oblasti integrovaného systému řízení (v souladu s příslušnými ISO normami), seznámení s novými předpisy a postupy, seznámení se základy personalistiky (u vedoucích pracovníků) apod. Dále je v organizaci kladen systematický důraz také na odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti. Toto vzdělávání souvisí bezprostředně s prací zaměstnance a do velké míry ovlivňuje jeho způsobilost. Je realizováno formou interních vzdělávacích kurzů nebo formou externích vzdělávacích kurzů (např. školení elektrikářů dle ustanovení §5 - §10 vyhlášky 50/1978 Sb., a dále školení pro práci ve výškách pomocí horolezecké techniky, školení pro obsluhu tlakových nádob a kotlů, školení pro obsluhu zdvihacích zařízení, školení pro obsluhu plynových zařízení apod.). Třetím a posledním základním typem podnikového vzdělávání v organizaci je pak také speciální vzdělávání. Smyslem tohoto typu vzdělávání je zejména prohlubování nebo zvyšování stávající úrovně kvalifikace zaměstnance společnosti. Umožňuje proto zaměstnanci zefektivnit a zkvalitnit vykonávanou práci. Součástí tohoto

vzdělávání mohou být například jazykové kurzy, rozšiřování znalosti metod a nástrojů integrovaného systému řízení (Interní auditor), práce s počítačem (SW programy, práce s internetem), vzdělávací kurzy z oblasti personalistiky, mzdového účetnictví, finančního managementu, obchodních a komunikačních dovedností, pracovního práva, či řada dalších.

Z interních materiálů (Řízení lidských zdrojů, 2022) dále vyplývá, že ve společnosti XY je kromě toho v současnosti rozlišováno mezi různými metodami a formami vzdělávání zaměstnanců. První možností je přitom vzdělávání probíhající přímo v prostorách společnosti, kdy toto vzdělávání je realizováno vlastními zaměstnanci (konkrétně představitelem vedení pro integrovaný systém řízení, bezpečnostním a požárním technikem, vedoucími zaměstnanci a dalšími pověřenými zaměstnanci). Tato forma vzdělávání přitom odpovídá tradičnímu konceptu on the job vzdělávání, a tedy vzdělávání probíhajícímu na pracovišti, jak bylo popsáno v teoretické části této diplomové práce (viz kapitola 2.1.4). Vzdělávání kromě toho může taktéž probíhat v prostorách společnosti, přičemž bude realizováno externími školiteli. Druhou možností pak je realizace off the job vzdělávání (viz kapitola 2.1.4), a tedy vzdělávání probíhajícího mimo prostory společnosti, kdy je zabezpečováno externími školiteli. Poslední možností vzdělávání zaměstnanců v organizaci pak je jejich vzdělávání online formou, kdy je tato forma vzdělávání zajišťována prostřednictvím vlastních zaměstnanců nebo případně také externích školitelů. Jak tedy z uvedených poznatků plyne, ve zkoumané organizaci jsou v současnosti realizovány rozličné metody a formy vzdělávání podnikových zaměstnanců, v souladu s moderními trendy, popsanými dříve v této práci, probíhá v některých případech toto vzdělávání také online formou. Úkolem vedoucích zaměstnanců je přitom dohlížet, zda se zaměstnanci zúčastnili vzdělávacích kurzů nebo jiných stanovených rozvojových aktivit.

Velký důraz je v organizaci kladen také na otázku zaškolení nových zaměstnanců. Tento proces probíhá na centrále společnosti ve spolupráci s personálním oddělením, a je podrobně popsán v metodickém pokynu Nástup nového zaměstnance (2023). Mírné odlišnosti přitom panují s ohledem na to, zda jsou zaškolováni noví zaměstnanci z divize Back office, nebo se jedná o zaměstnance Provozu. V případě nových zaměstnanců Back office je možné proces zaškolení popsat jako několikafázový. Nejprve dochází k seznámení zaměstnance s popisem dané pracovní pozice, na kterou zaměstnanec nastupuje. Pracovník HR seznámí následně nového zaměstnance s organizační strukturou společnosti, představí stručně jednotlivá oddělení, poté je tento zaměstnanec také seznámen s podnikovým Intranetem, s příručkou pro nové zaměstnance a samozřejmě také s pracovní a mzdovým řádem a s politikou společnosti. Nedílnou součástí zaškolení nového zaměstnance Back office je ve společnosti také zaškolení zaměstnance v oblasti využívané IT techniky, což je úkolem IT oddělení společnosti. Následně pak pracovník HR seznamuje zaměstnance se školením BOZP, PO a první pomoci, a to formou e-learningu. Úkolem nového zaměstnance je nastudovat si jednotlivé kurzy v e-learningu, poté je třeba splnit úspěšně test, který je nutný pro vygenerování certifikátu. V případě, že nový zaměstnanec bude nadřazen alespoň jednomu pracovníkovi, musí splnit několik důležitých povinných kurzů. Mezi tyto kurzy patří kurz *Bezpečnost práce – vedoucí zaměstnanci*, *První pomoc*, *Požární ochrana – vedoucí zaměstnanci*. V případě, že zaměstnanec bude mít přidělen služební vůz, je nutné splnit i kurz *Řidič referentských vozidel*. Nevedoucí zaměstnanci splní v rámci e-learningu kurzy *Bezpečnost práce – administrativa*, *První pomoc*, *Požární ochrana – administrativa*. V případě, že zaměstnanec bude mít přidělen služební vůz, je rovněž nutné splnit i kurz *Řidič referentských vozidel*. Pracovník HR následně po splnění jednotlivých kurzů vytiskne veškeré certifikáty, které zaměstnanec podepíše. Důležité je také nového zaměstnance seznámit s pracovním prostředím a prostorami a také s klíčovými zaměstnanci. Důležitým krokem je také setkání nového zaměstnance s vedoucím pracovníkem.

V případě nových zaměstnanců oddělení Provoz pak zaškolení nového zaměstnance vždy probíhá bezprostředně na daném provozu (Nástup nového zaměstnance, 2023). Jednotlivé kroky procesu zaškolení nového zaměstnance Provozu se shodují s postupem zaškolení nového zaměstnance Back office. Významnou odlišností ve srovnání se zaškolováním zaměstnanců divize Back office však je skutečnost, že v tomto případě je dle interních materiálů proces zaškolení nového zaměstnance bezprostředně řízen jednotlivými vedoucími pracovníky. Jak ale bude doloženo dále v této práci, takový přístup však není zcela ideální, jelikož v tomto případě se jedná o značnou zátěž pro vedoucí pracovníky, kdy v současnosti k tomuto nejsou k dispozici odpovídající kapacity.

Významným nástrojem v oblasti vzdělávání je také interní akademie, v jejímž rámci jsou zaměstnanci vzděláváni. Tato nese název XY akademie a její účel a funkce jsou podrobně popsány v interní směrnici (Řízení lidských zdrojů, 2022). Jedná se o projekt, který vznikl v roce 2020 v období pandemie nemoci Covid-19, kdy zaměstnanci pracovali převážně na home office. Cílem XY akademie původně bylo to, že „zaměstnanci budou vzdělávat zaměstnance“, kdy postupem času došlo o rozšíření nabídky kurzů o externí lektory.

V rámci zúčastněného pozorování se autorovi práce naskytla možnost danou akademii vyzkoušet a diskutovat o jejích výhodách a nevýhodách s HR ředitelkou společnosti. Stručně lze shrnout, že akademie má v rámci společnosti svou speciální stránku formou SharePointu, struktura této stránky pro zaměstnance je uvedena v příloze 22. Zaměstnanci zde mohou najít přehled veškerých kurzů, a tedy jak kurzů, které již proběhly, tak kurzů, které se budou konat. Na této stránce se zaměstnanci přihlašují na kurzy, vidí zde termíny a náplň kurzu. Po skončení kurzu jsou na této stránce dostupné příslušné studijní materiály, a byl-li kurz realizován online, pak je zpravidla k dispozici také nahrávka daného kurzu. To je nepochybně velmi praktické a přehledné, neboť obsah kurzu zpřístupňuje i těm zaměstnancům, kteří se z nějakého důvodu školení nemohli účastnit. Jedinou nevýhodou stránky SharePoint pak je skutečnost, že má dosah pouze pro zaměstnance, kteří vlastní služební e-mailovou adresu. Mnozí zaměstnanci, konkrétně zaměstnanci provozu (viz předešlá kapitola), se tak k těmto kurzům (případně nahrávkám kurzů a studijním materiálům) nemohou dostat. V mnoha případech tak tito zaměstnanci vykazují deficit ve vzdělání, který by bylo možno (alespoň částečně) eliminovat s prakticky nulovými náklady. Zaměstnanci HR oddělení ve společnosti kromě toho pravidelně informují zaměstnance prostřednictvím emailové skupiny zaměstnanců o nově připravovaných kurzech, ale také o kurzech, které se budou v nejbližším termínu konat. Ke způsobu využívání XY akademie je dále možné podotknout, že zaměstnanci se přihlašují na konkrétní kurz pomocí přihlašovacího formuláře. Zaměstnanec personálního oddělení posílá pozvánku na kurz, kde uvede konkrétní informace, a to zejména takové, které se týkají místa a času školení, jeho zaměření, uvedeny jsou také informace o lektorovi kurzu, informace o přípravě na školení, povinný dress code, případně pak i další důležité studijní pomůcky. Zaměstnanec personálního oddělení zasílá vždy po skončení kurzu dotazník zpětné vazby na všechny účastníky kurzu. Vyhodnocení zpětné vazby týkající se kurzu bude součástí podkapitoly 3.3.3 této diplomové práce. Další plánování kurzů probíhá na základě zpětné vazby od účastníků kurzů. Vyhodnocení pak probíhá na pravidelné bázi, kdy jednotlivé výsledky kurzů jsou prezentovány na pravidelném komunikačním meetingu, který se koná každý měsíc.

Vzhledem k tomu, že v rámci XY akademie se konají různé druhy kurzů, je vhodné jednotlivé kurzy v krátkosti představit. Prvním tímto kurzem je kurz s názvem *Základy pracovního práva*. Kurz probíhal online ve dvou termínech s HR ředitelkou a zároveň druhou jednatelkou společnosti. Po skončení kurzu je k dispozici nahrávka a materiály z kurzu. Náplní tohoto kurzu jsou všeobecná ustanovení platného zákoníku práce, dále je účastník seznámen také s typy pracovního poměru, otázkou zkušební doby, vznikem a ukončením pracovního

poměru, také je rozebrána otázka pracovní doby, mzda a příplatky za práci, překážky v práci, dovolená a volno, součástí náplně kurzu je také otázka odpovědnosti za škodu, lékařské prohlídky a také problematika doručování písemností.

Dalším kurzem je také kurz s názvem *Dodavatelské vztahy*. Kurz probíhal online ve dvou termínech s partnerskou právní kanceláří společnosti. Po skončení kurzu je k dispozici nahrávka a materiály z kurzu. Náplň tohoto kurzu je nastavení vztahu se subdodavatelem, dále je účastník seznámen také se způsobem přípravy na kontrolu ze státních institucí a posledním základním okruhem je právní rámec vztahu se subdodavatelem.

Také je realizován kurz nazvaný *Řízená dokumentace ve firmě*. Tento kurz probíhal online ve dvou termínech s manažerkou oddělení QHSE, která stojí za vytvoření řízené dokumentace ve firmě, která je součástí nástroje SharePointu. Oddělení QHSE spravuje řízenou dokumentaci ve firmě. Nahrávka k tomuto kurzu není k dispozici, jelikož se jednalo o kurz zaměřený převážně pro nové zaměstnance, aby se seznámili se strukturou řízené dokumentace ve firmě. Náplň tohoto kurzu zahrnuje pojmy k dokumentům, problematiku pyramidy interních dokumentů, dále pak otázku SharePoint – knihovny dokumentů, otázku dokumentu nového i revize dokumentu stávajícího.

Dále je možné zmínit také kurz s názvem *MS Teams*. Kurz probíhal online a prezenčně na centrále společnosti ve dvou termínech se zaměstnancem IT oddělení. Po skončení kurzu je k dispozici nahrávka a materiály z kurzu. Náplň kurzu v tomto případě zahrnuje popis oken a funkcí aplikace, dále pak otázku online versus aplikace v PC, zahrnuta je také funkce týmy, funkce chat, funkce kalendář, posledním důležitým tématem kurzu jsou také soubory a práce se soubory v úložišti One-Drive.

Také kurz *MS Outlook* probíhal online a prezenčně na centrále společnosti ve dvou termínech se zaměstnancem IT oddělení. Po skončení kurzu je k dispozici nahrávka a materiály z kurzu. Náplň kurzu se týkala popisu aplikací, dále byl účastník kurzu také seznámen s popisem aplikací, se základní nastavení účtu, menu služek, s oknem zpráv, představena byla také funkce kalendář, adresář, úkoly a poznámky.

Tematicky obdobný je také kurz *Windows a PC*, který probíhal online a prezenčně na centrále společnosti ve dvou termínech se zaměstnancem IT oddělení. Po skončení kurzu je k dispozici nahrávka a materiály z kurzu. Náplň kurzu v tomto případě zahrnuje zkratky a makra, tlačítko start Windows, otázku aplikací a programů a také byla s účastníky kurzu rozebrána funkce průzkumníka a složky.

Kurz zaměřený na *MS Excel* taktéž probíhal ve formě online a prezenčně na centrále společnosti XY v šesti termínech. Kurz byl rozdělen do tří úrovní dle pokročilosti (začátečníci, mírně pokročilí, pokročilí). Úroveň „začátečníci“ a „mírně pokročilí“ lektoroval zaměstnanec IT oddělení, a úroveň „pokročilí“ pak zaměstnanec HR oddělení. Kurz orientovaný na začátečníky zahrnoval problematiku založení souboru, popis pásu karet, vytvoření první pracovní tabulky, nakonec také otázku práce s listy. Kurz pro mírně pokročilé rozebíral otázku nástrojové lišty, dále byla tématem také práce s grafy a tabulkou, formátování, a nakonec i ostatní využitelné funkce. Poslední úroveň kurzu byla věnována účastníkům pokročilým a věnovala se tématu kontingenčních tabulek, specifických funkcí a dalších případných triků v rámci práce s MS Excel.

Jedním z dalších kurzů v rámci XY akademie je také kurz *AFM*. Systém AFM je přitom moderní program, který se využívá ve společnostech zabývajících se Facility managementem. Lze zde evidovat přehledně zákazníky, spravované nemovitosti, ale i řízení vozového parku, evidenci zaměstnanců apod. Společnost XY tento systém využívá pro evidenci požadavků zákazníků správu vozového parku, v období povinného testování zaměstnanců na Covid-19

zde probíhala evidence testování. Systém má pro společnost velký potenciál i v rámci jiných oblastí. Kurz se konal ve dvou termínech, online i prezenčně na centrále společnosti se zaměstnancem speciálního týmu „CAFM“, který se o tento systém ve společnosti stará. Po skončení kurzu je k dispozici nahrávka a materiály z kurzu. Náplň kurzu v tomto případě zahrnovala seznámení se s programem AFM, představení základního konceptu tohoto systému, problematiku dat a potenciálu práce s nimi, workflow požadavků a také otázku integrace (spojení) s dalšími systémy.

Posledním kurzem, který se v rámci XY akademie konal je kurz *Vyjednávání*. Kurz se konal ve dvou termínech prezenčně na pobočce společnosti. Kurzem provázal externí lektor, který má bohaté zkušenosti v oblasti školení soft skills. Kurz byl zaměřen na vyjednávání se zákazníky pro manažerské pozice v divizi Cleaning, která prošla v posledním roce restrukturalizací a personální obměnou. Zaměstnanci měli za úkol si připravit a prostudovat typologii osobnosti a také se zamyslet nad tím, s jakým typem klienta by potřebovali pomoci. Školení probíhalo formou hraní různých scének. V tomto případě náplň kurzu Vyjednávání zahrnovala způsob navazování vztahů se zákazníky, způsob správné komunikace se zákazníky a také vyjednávání se zákazníky.

Jak plyne ze získaných informací, v rámci zkoumané společnosti je kladen značný důraz na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, proto ve společnosti v současnosti existuje systematický koncept vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ten vychází z interní podnikové směrnice, kde je zakotvena konkrétní podoba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této společnosti. Způsob zaškolení nového zaměstnance se v organizaci mírně liší dle toho, zda se jedná o divizi Back office, nebo Provoz, vždy však tento proces sestává z několika vzájemně navazujících kroků umožňujících postupnou efektivní adaptaci nového zaměstnance do prostředí společnosti. Důležitý je ve společnosti projekt interní akademie, v jehož rámci se konají různorodé kurzy určené zaměstnancům společnosti.

3.3 Výzkumné šetření

V následující kapitole diplomové práce budou prezentovány výsledky, které byly získány prostřednictvím provedených výzkumných šetření popsaných v metodické části práce. Nejprve budou prezentovány výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci předmětné společnosti na téma spokojenosti se současnou podobou vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY, poté bude vyhodnocena zpětná vazba zaměstnanců týkající se kurzů konajících se v rámci interní akademie. Nakonec v rámci třetí podkapitoly této kapitoly diplomové práce budou prezentovány výsledky řízených rozhovorů uskutečněných s řediteli a manažery společnosti XY.

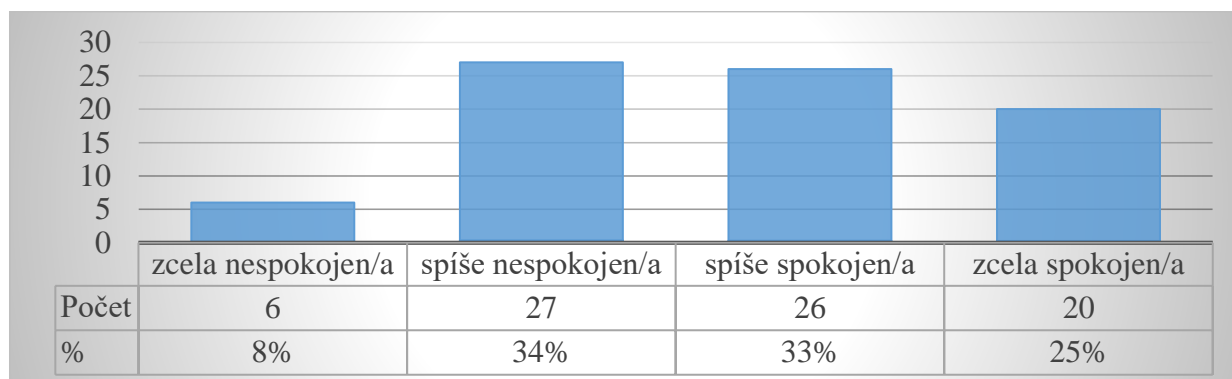
3.3.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti XY

Na tomto místě je vhodné stručně zrekapitulovat, že prezentovaného šetření se účastnili zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní na HPP, jak bylo uvedeno v metodické části práce. Z hlediska dalšího výzkumu (a zejména pak pro účely formulace doporučení) je také nutné připomenout, že tito zaměstnanci byli osloveni prostřednictvím dostupných e-mailových adres, přičemž se jednalo o mix soukromých i služebních adres. Proto ne všichni tito respondenti disponují služební e-mailovou adresou, a ne všichni tak mají přístup ke stránce SharePoint. Dotazník se skládá z celkem 13 otázek a zjištěné výsledky budou v následující podkapitole slovně okomentovány a doplněny o grafické výstupy.

Důležitou otázkou souhrnného dotazníkového šetření bylo, jak jsou respondenti spokojeni s úrovní vlastního zaškolení v rámci nástupu do společnosti XY. Získané výsledky prezentuje

níže uvedený graf 1. Otázka přitom byla položena pouze těm respondentům, kteří do společnosti nastoupili v posledních třech letech. Takových respondentů bylo 79.

Graf 1 Spokojenost zaměstnanců se zaškolením v rámci nástupu do společnosti

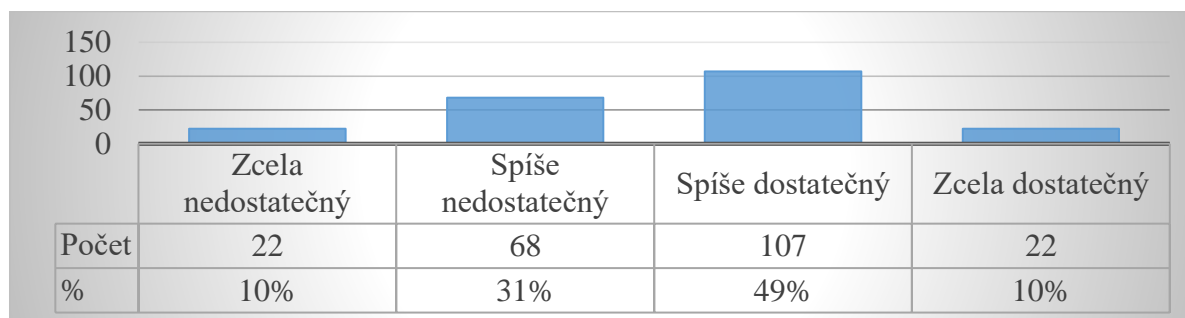


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 1, celkem 46 dotazovaných respondentů (58 %) uvedlo spokojenost s vlastním zaškolením v rámci nástupu do společnosti, z tohoto podílu přitom celkem 26 (33 %) uvedlo, že je s tímto aspektem vlastního profesního života spíše spokojeno, naproti tomu 20 respondentů (25 %) uvedlo v tomto ohledu naprostou spokojenost. Naproti tomu celkem 33 respondentů (42 %) zmínilo určitou nespokojenost, přitom celkem 27 respondentů (34 %) uvedlo, že je s tímto spíše nespokojeno, 6 respondentů (8 %) pak uvedlo naprostou nespokojenost. Jak výsledek v tomto případě ukazuje, názory respondentů na úroveň zaškolení po nástupu do společnosti XY se liší, převažuje však spokojenost respondentů. Přesto nelze opomíjet, že více než čtvrtina zaměstnanců společnosti XY zmínily nespokojenost s tímto aspektem pracovního života.

Další otázka dotazníkového šetření se věnovala subjektivnímu hodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců společnosti. Úkolem respondentů se proto stalo současnou podobu systému vzdělávání v této společnosti ohodnotit na základě toho, zda na tento systém pohlíží jako na adekvátní a dostatečný, nebo naopak nikoliv. Výsledky zobrazuje níže uvedený graf 2.

Graf 2 Hodnocení současného systému vzdělávání ze strany zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 2 tedy celkem 129 respondentů (59 %) z řad zaměstnanců společnosti hodnotí současné nastavení systému vzdělávání ve společnosti jako optimální a dostačující. Z tohoto podílu celkem 107 respondentů (49 %) tento systém označilo jako spíše dostačující, 22 respondentů (10 %) na nastavení tohoto systému v současnosti pohlíží jako na zcela dostačující. Opačně pak hovoří názor celkem 90 respondentů (41 %), kteří tento systém

označili jako nedostačující. Celkem 68 osob (31 %) jej vnímá jako spíše neadekvátní, celkem 22 osob (10 %) pak dokonce jako zcela neadekvátní. Toto hodnocení je do značné míry ovlivněno vzděláním respondentů. Platí přitom, že čím vyšší je vzdělání respondentů, tím hůře tito respondenti hodnotí současný systém vzdělávání ve společnosti. Vysokoškolsky vzdělaní respondenti udělili pozitivní hodnocení (tedy zcela dostatečný nebo spíše dostatečný) ve 46 % případů (zbývajících 54 % pak hodnotilo negativně), zatímco například respondenti se středním vzděláním bez maturity hodnotili pozitivně v 71 % případů, mezi respondenty se základním vzděláním bylo zaznamenáno ještě lepší hodnocení – 78 % pozitivních responsí. Opět tedy lze hovořit o převažující spokojenosti respondentů se systémem vzdělávání ve společnosti XY, přesto však čtyři desetiny zaměstnanců vnímají na současném nastavení tohoto systému větší či menší nedostatky.

Těmto nedostatkům v nastavení konceptu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti byla bližší pozornost věnována v rámci otázky následující, kdy byli respondenti, kteří ohodnotili v otázce č. 6 systém vzdělávání negativně, dotázáni na to, jaké konkrétní nedostatky v současnosti v tomto systému vzdělávání podle vlastního názoru a zkušeností spatřují. Výsledky prezentuje graf 5 uvedený v příloze 23.

Jak ukazuje graf 5 v příloze 23, největší počet respondentů (37) poukázal v tomto směru na nedostatek v podobě úzkého výběru vzdělávacích aktivit, což může bezpochyby oslabovat zájem zaměstnanců o účast na tomto vzdělávání. Dále pak celkem 16 osob uvedlo, že další vzdělávání není v současnosti v organizaci vůbec možné. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje propracovaným systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je možné usuzovat na skutečnost, že tito zaměstnanci nemají o nabídce vzdělávacích aktivit ve společnosti dostatečné povědomí. Naprostá většina těchto respondentů (88 %, tedy 14 z celkových 16) se přitom řadí na oddělení spadající pod provoz, tedy mezi respondenty postrádající služební emailovou adresu. Dále pak 11 respondentů zmínilo problém v podobě individuálních potřeb zaměstnanců a 7 respondentů zmínilo nemožnost odborného vzdělávání ve společnosti, přičemž toto odborné vzdělání častěji postrádají zaměstnanci provozu (71 %). Získaný výsledek ukazuje na fakt, že je nutné, aby respondenti byli se vzdělávacími aktivitami daleko lépe seznamováni, jelikož někteří respondenti se domnívají, že vzdělávání zaměstnanců ve společnosti v současnosti vůbec neprobíhá. Jsou to převážně zaměstnanci provozu, jejichž informovanost (ale rovněž tak vzdělávání) je nesystémová, neboť tito zaměstnanci jsou v tomto směru závislí na svých, často vytížených, nadřízených.

Další otázkou dotazníkového šetření bylo, jakým způsobem a z jakých zdrojů se zaměstnanci společnosti XY v praktické rovině dozvídají o nabídce vzdělávacích aktivit zabezpečovaných společností. Právě samotné zajištění informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání je nepochybně základem pro motivování zaměstnanců k zájmu o tyto aktivity, jelikož v případě, že zaměstnanci nebudou seznamováni se vzdělávacími možnostmi, nebudou se samozřejmě vzdělávání dobrovolně účastnit a hrozí jejich demotivace a případně i možný odchod ze společnosti. Důležité je proto prozkoumat významné kanály pro zajištění informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání, jak ukazuje graf 6 v příloze 23.

Podle grafu 6 v příloze 23 je základem pro zajištění informovanosti o vzdělávacích aktivitách ve společnosti e-mailová komunikace ze strany HR oddělení, což uvedlo plných 141 oslovených respondentů z řad zaměstnanců této společnosti. Dále pak 74 respondentů považuje za důležitý informační zdroj o těchto aspektech svého přímého nadřízeného a celkem 36 respondentů se o těchto aspektech profesního života dozvídá od svých kolegů. Celkem 22 zaměstnanců se pak o vzdělávacích aktivitách ve společnosti dozvídá z pravidelně konaných porad, 16 zaměstnanců z firemního Intranetu a 19 respondentů uvedlo, že o možnostech vzdělávání ve společnosti žádné informace nemá. Podobně, jako tomu bylo v případě předešlé otázky, drtivá většina (95 %) těchto neinformovaných respondentů je

z oddělení provozu. Získaný výsledek zcela jednoznačně ukazuje na význam komunikace ze strany HR oddělení směrem k zaměstnancům společnosti, jelikož tento kanál z hlediska informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání ve společnosti zcela jednoznačně převažuje. Opět se tedy potvrzuje, že určitý podíl respondentů nedisponuje žádným povědomím o možnostech vzdělávání nabízených vlastním zaměstnavatelem, což je nepochybně negativní výsledek volající po přijetí vhodných změn a opatření za účelem zvýšení této informovanosti.

Samotní respondenti si jsou ve většině případů nepochybně vědomi určitých oblastí, kde mají ve svých znalostech a dovednostech určité rezervy. To vede k tomu, že si zaměstnanci uvědomují také určité aktuální potřeby týkající se vlastního vzdělávání a rozvoje. Proto bylo také v rámci další otázky dotazníkového šetření zkoumáno, v jakých oblastech sami respondenti identifikují aktuální potřeby vlastního vzdělávání a rozvoje. Se získanými výsledky seznamuje graf 7 v příloze 23.

Podle grafu 7 v příloze 23 celkem 51 respondentů v současnosti u sebe sama spatřuje rezervy zejména v oblasti cizích jazyků, což je vede k názoru, že potřeby vzdělávání a rozvoje se u nich samotných dotýkají právě této oblasti. Celkem 35 respondentů shodně uvedlo potřebu týkající se odborných školení, resp. soft skills a komunikačních dovedností. Téměř shodný počet respondentů (34 respondentů) spatřuje v současnosti rezervy zejména v rovině MS Office a správné práce s těmito programy. Jak ukazuje získaný výsledek, respondenti jsou si vědomi rozličných oblastí, ve kterých by se měli vzdělávat a nadále rozvíjet, relativně největší počet respondentů má zájem zlepšovat se ve schopnostech hovořit cizími jazyky.

Také byly zkoumány konkrétní preference respondentů v rovině jednotlivých forem vzdělávání. Zkoumáno tedy bylo, zda zaměstnanci společnosti XY v praktické rovině dávají přednost prezenčnímu vzdělávání, online vzdělávání, případně pak nejsou v tomto směru vyhranění. Zjištěné výsledky jsou zobrazeny v grafu 8 v příloze 23.

Jak v tomto případě graf 8 v příloze 23 ukazuje, názory respondentů na preferovanou formu vzdělávání jsou v tomto případě různorodé a značně nejednoznačné. Relativně největší počet respondentů z řad zaměstnanců společnosti XY, a to celkem 93 zaměstnanců (42 %), uvádí, že v tomto ohledu nejsou jejich preference vyhraněné. Tito respondenti tedy uvádí, že jim nezáleží na tom, zda se vzdělávání odehrává v prezenční nebo online formě. Naproti tomu celkem 90 osob (41 %) preferuje prezenční vzdělávání. Pouze celkem 36 osob (16 %) dává jednoznačně přednost online vzdělávání, které se může odehrávat v praktické rovině například prostřednictvím MS Teams nebo jiné obdobné platformy. Ačkoliv tedy nejsou získané výsledky jednoznačné, relativně větší podíl zaměstnanců společnosti XY dává v praktické rovině přednost prezenční formě vzdělávání před vzdělávání v online formě. S prezenčním vzděláváním je nepochybně spojeno mnoho výhod, hlavním plusem je osobní kontakt lektora s účastníky vzdělávání společně s osobními interakcemi, které jsou pro mnoho účastníků vzdělávání velice důležité. Kromě toho zde existuje také možnost osobního kontaktu s dalšími účastníky vzdělávací aktivity a lektor může bezprostředně kontrolovat činnost a výsledky účastníka vzdělávání. Na druhou stranu také online vzdělávání skýtá mnoho výhod, mezi které patří možnost vzdělávání s ohledem na časové možnosti účastníka, růst zajímavosti výuky díky možnosti práce s moderními ICT a s tím spojené zvýšení motivace účastníků vzdělávání a často také zvýšení názornosti výuky. Je tedy zřejmé, že s každou formou vzdělávání jsou spojeny určité výhody (i nevýhody), preference zaměstnanců společnosti XY ukazují, že zaměstnanci mají i v současné době zájem zejména o prezenční vzdělávání.

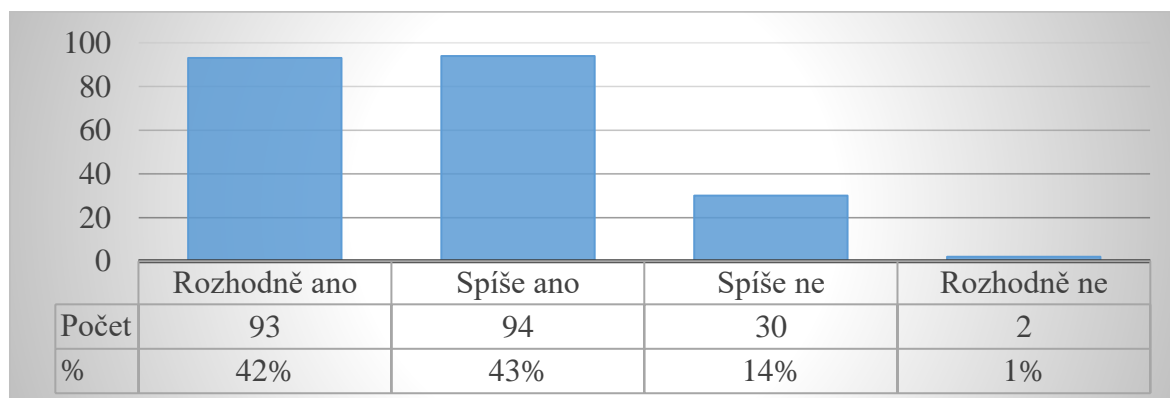
Jak bylo popsáno v teoretické části této diplomové práce, blíže je rozlišováno také mezi jednotlivými metodami vzdělávání. Ty se přitom liší mimo jiné i s ohledem na to, zda se jedná o vzdělávání probíhající na pracovišti nebo mimo pracoviště. Se získanými výsledky

týkajícími se preferencí zaměstnanců společnosti XY ve vztahu k jednotlivým vzdělávacím metodám seznamuje graf 9 uvedený v příloze 23.

Jak plyne v tomto případě z grafu 9 v příloze 23, největší počet respondentů (116 respondentů) v praktické rovině preferuje přednášku umožňující sdělování velkého množství informací účastníkům vzdělávání. Účastník vzdělávání je v takovém případě postaven do role pasivního příjemce informací, které jsou zprostředkovávány lektorem. Celkem 84 zaměstnanců společnosti XY preferuje vzdělávání v podobě mentoringu nebo koučingu, což jsou moderní vzdělávací metody založené na vedení ze strany zkušeného lektora. Celkem 67 zaměstnanců pak preferuje vzdělávání ve formě účasti na workshopu, 60 osob dává přednost e-learningovému vzdělávání, kdy si studující osoba osvojuje danou látku v rámci vzdělávacího programu prostřednictvím PC. Dále pak 49 zaměstnanců společnosti XY uvedlo, že preferuje zejména samostudium a sebevzdělávání. Jak tedy bylo zjištěno, respondenti preferují zejména přednášku, kdy jsou jim jednotlivé poznatky sdělovány lektorem a účastníci vzdělávání jej poslouchají a pokládají případné dotazy.

V rámci další otázky byli respondenti dotázáni na to, zda by oni sami uvítali případné zavedení nové firemní platformy na vzdělávání. Výsledky prezentuje níže uvedený graf 3.

Graf 3 Názory zaměstnanců na zavedení nové firemní platformy na vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 3, v tomto případě byl získán velmi jednoznačný výsledek. Celých 187 respondentů (85 %) na tuto otázku odpovědělo kladně, tyto respondenti tedy potvrdili, že by v praktické rovině skutečně přivítali případné zavedení nové firemní vzdělávací platformy. Z tohoto podílu odpovědělo celkem 94 respondentů (43 %), že by její zavedení spíše přivítali, 93 respondentů (42 %) by zavedení nové firemní platformy na vzdělávání přivítalo rozhodně. Naopak 32 oslovených osob (15 %) nemá o zavedení nové firemní platformy na vzdělávání zájem. Jak tedy bylo zjištěno v rámci dotazníkového šetření, naprostá většina zaměstnanců společnosti XY pohlíží kladně na možné zavedení nové firemní vzdělávací platformy, což je pozitivní výsledek.

V rámci poslední otázky tohoto souhrnného dotazníkového šetření pak byli respondenti dotázáni na to, zda podle jejich vlastního názoru skutečně v praktické rovině mají uskutečňované vzdělávací akce ve společnosti XY pozitivní vliv na úroveň pracovního výkonu zaměstnance. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím grafu 10 v příloze 23.

Jak je patrné z grafu 10 v příloze 23, celkem 117 osob (53 %) na tuto otázku odpovědělo kladně. Přitom celkem 73 respondentů (33 %) míní, že vzdělávací aktivity ve společnosti XY mají spíše pozitivní dopad na dosahovaný pracovní výkon, 44 respondentů (20 %) pak se vzdělávacími akcemi v podniku rozhodně spojuje pozitivní vliv na pracovní výkon

zaměstnanců. Naopak 102 respondentů (46 %) se vzdělávacími aktivitami probíhajícími ve společnosti XY nespojuje pozitivní pracovní dopad na pracovní výkon. Přitom celkem 66 osob (30 %) uvedlo, že tyto aktivity spíše nemají pozitivní vliv na pracovní výkon, 36 osob (16 %) s těmito aktivitami vůbec nespojuje pozitivní dopad na pracovní výkon. Ani v tomto případě tedy nejsou rozdíly mezi odpověďmi respondentů nikterak zásadní, mírně však převažují pozitivní názory respondentů na dopad vzdělávacích aktivit na pracovní výkon zaměstnanců společnosti XY.

3.3.2 Shrnutí a diskuze zjištění

Realizované dotazníkové šetření přineslo řadu významných poznatků. V první řadě je nutno zdůraznit, že současný systém vzdělávání ve společnosti XY není ze strany zaměstnanců hodnocen příliš pozitivně, ačkoli pozitivní odpovědi převažovaly. To platí jak v případě zaškolování nových zaměstnanců (kde projevilo větší či menší nespokojenost 42 % respondentů), tak také v případě hodnocení současného systému vzdělávání (zde byla nespokojenost zaznamenána u 41 % respondentů).

Dle názoru respondentů jim společnost nabízí úzký výběr možností vzdělávání (dle 41 % respondentů), které ne vždy korespondují s jejich individuálními potřebami (12 %) či neposkytují odborné vzdělání odpovídající jejich pracovnímu zařazení (8 %). Bezmála pětina zaměstnanců (18 %) přitom postrádá jakékoli informace o možnostech dalšího rozvoje. Dle informací prezentovaných v předešlém textu (viz kapitola 3.2) by informace o připravovaných školeních mělo poskytovat oddělení HR prostřednictvím e-mailu, tímto způsobem je ale informováno jen 64 % respondentů. Problém zřejmě spočívá ve skutečnosti, že ne všichni zaměstnanci mají e-mailovou adresu zřízenou. Méně formální informovanost, například v podobě informací od nadřízených nebo kolegů, nemusí být spolehlivá. Je proto namístě klást otázku, z jakého důvodu nedisponují všichni zaměstnanci společnosti (nebo přinejmenším všichni zaměstnanci na HPP) firemní e-mailovou adresou. Odstranění tohoto nedostatku by vedlo k lepší informovanosti zaměstnanců o možnostech jejich dalšího rozvoje, na jejichž realizaci se váží všechny výhody, o nichž bylo pojednáno v teoretické části práce.

V otázce aktuálních vzdělávacích potřeb zaměstnanců bylo zjištěno, že tito by nejvíce ocenili podporu v oblasti rozvoje cizích jazyků (23 % respondentů), soft skills (zejména pak komunikační dovednosti, manažerské dovednosti; 16 %), odborných školení (16 %), případně práce s balíčkem Office (16 %). Řadu těchto školení přitom společnost realizovala a na vzdělávací platformě organizace by měly být dostupné i některé nahrávky a další materiály, viz kapitola 3.2. To platí zejména v oblasti práce s balíčkem Office nebo některých měkkých dovedností. Pro uspokojení těchto potřeb zaměstnanců je (s odkazem na předešlý odstavec) v první řadě nutno zajistit, aby se informace o těchto školeních dostaly ke všem potřebným zaměstnancům. Následně by se měla školení realizovat znovu a případně věnovat pozornost evaluaci daných školení.

V rámci šetření bylo dále zjištěno, že zaměstnanci preferují prezenční formu vzdělávání (41 %) před online podobou (16 %), značné části respondentů ale na formě vzdělávání nezáleží (42 %). Preferovanými metodami jsou pak přednášky (53 %), koučink či mentoring (38 %), workshopy (31 %), e-learning (27 %) a samostudium (22 %). V těchto ohledech jsou tedy stanoviska respondentů poměrně nejednotná. Podobně je tomu také v otázce poslední, kdy se 53 % respondentů domnívá, že vzdělávací akce mají pozitivní vliv na jejich pracovní výkon, zatímco 47 % je opačného názoru.

Naopak velmi jednotní jsou zaměstnanci v názoru na případné zavedení nové firemní vzdělávací platformy, kterou by přivítalo 85 všech dotázaných.

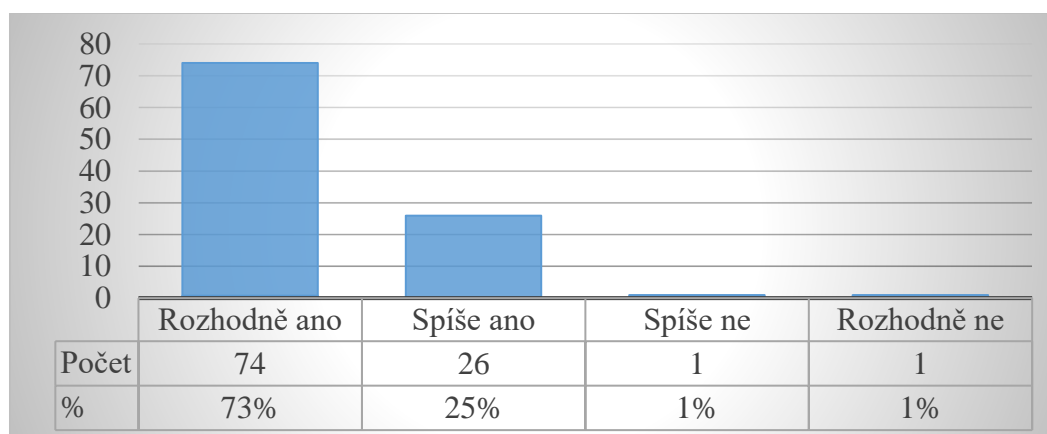
Na základě podrobnější analýzy bylo dále zjištěno, že zaměstnanci působící v rámci divize Back office mají zájem zejména o kurzy anglického jazyka, MS Office a také obchodních a komunikačních dovedností. Zaměstnanci divize Cleaning a údržba zeleně mají zájem zejména o odborná školení z oblasti svého zaměření, zaměstnanci divize FM mají rovněž zájem o kurzy anglického jazyka nebo také o technologicky orientovaná školení. Zaměstnanec divize HVAC pak rovněž uvedl zájem o kurz anglického jazyka. Obecně přitom souhrnně mezi zaměstnanci převažuje zájem o kurzy anglického jazyka, MS Excel, kurzy komunikačních a obchodních dovedností a sebezrovoje a dále pak také o kurzy s ohledem na oblast působení zaměstnance ve společnosti.

3.3.3 Vyhodnocení kurzů v rámci interní akademie

V rámci této podkapitoly bude provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného se zaměstnanci na téma účasti na kurzu v rámci interní akademie. Respondenty zde tedy byli ti zaměstnanci, kteří mají služební e-mailovou adresu, přístup k interní akademii a některý z těchto kurzů již absolvovali. Jak již bylo nastíněno, tento dotazník zahrnoval celkem 8 otázek a byl orientován na spokojenost zaměstnanců společnosti XY s interní akademií i jednotlivými kurzy, které jsou v jejím rámci realizovány. Smyslem bylo vyhodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců společnosti s kurzy, které se konají v rámci interní akademie, a společně s tím zjistit případné další vzdělávací potřeby zaměstnanců a jejich preference ve vztahu k dalšímu vzdělávání ve společnosti XY.

Nejprve byli respondenti dotázáni na to, do jaké míry jsou spokojeni s obecnou informovaností ohledně interní akademie, v rámci které jsou zabezpečovány vzdělávací kurzy pro zaměstnance. Samozřejmě je důležité, aby byli zaměstnanci dostatečně informováni o tom, že ve společnosti XY tato interní akademie existuje a také aby disponovali informovaností ohledně nabídky kurzů a podmínek či možnostech účasti na těchto kurzech. Níže uvedený graf 4 prezentuje obecnou spokojenost zaměstnanců společnosti XY s informovaností o interní akademii.

Graf 4 Spokojenost zaměstnanců s informovaností o interní akademii



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 4, výsledky jsou v případě spokojenosti zaměstnanců společnosti XY s informovaností o interní podnikové akademii velmi pozitivní. Konkrétně celkem 74 respondentů (z celkových 102) vyjádřilo naprostou spokojenost s tímto aspektem, dále pak 26 respondentů uvedlo, že je v tomto směru spíše spokojeno. Pouze 2 oslovení respondenti vyjádřili nespokojenost se současným stavem informovanosti ve vztahu k interní akademii.

Aby mohla být lépe prozkoumána úroveň spokojenosti zaměstnanců společnosti XY se vzdělávacími kurzy v rámci interní akademie, byla zkoumána také spokojenost s každým z daných kurzů, a to v několika dílčích rovinách. Konkrétně byla zkoumána úroveň spokojenosti respondenta s informovaností o daném kurzu, organizací kurzu, přístupem lektora daného kurzu, celková spokojenost s průběhem kurzu a také subjektivní hodnocení přínosu daného kurzu pro respondenta. Získané výsledky prezentuje níže uvedená tabulka 1.

Tabulka 1 Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými kurzy v rámci interní akademie

Kurz	Počet zúčastněných	Vráceno dotazníků	Návratnost	Spokojenost s (naprosto ano - spíše ano)				Byl pro Vás kurz přínosný? (naprosto ano - spíše ano)
				Informovanost konkrétního kurzu	Organizací kurzu	Lektorem kurzu	Celkovým průběhem kurzu	
Základy pracovního práva	87	13	15%	100%	100%	100%	100%	100%
Dodavatelské vztahy	115	11	10%	91%	91%	91%	91%	91%
Řízená dokumentace	54	15	28%	100%	100%	100%	87%	87%
MS Teams	16	5	31%	80%	100%	100%	100%	80%
MS Outlook	29	8	28%	100%	100%	100%	100%	88%
PC	19	10	53%	90%	90%	90%	90%	80%
MS Excel	66	31	47%	100%	100%	100%	97%	90%
AFM	36	9	25%	89%	100%	100%	100%	89%
	422	102						

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle tabulky 1 jsou výsledky týkající se spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými kurzy a jejich dílčími aspekty mírně odlišné mezi jednotlivými vzdělávacími kurzy konanými v rámci interní akademie. Jak ukazují získané výsledky, relativně nejlepšího výsledku bylo dosaženo v případě kurzu Základy pracovního práva, naopak relativně nejmenší spokojenost zaměstnanců společnosti XY byla zaznamenána v případě kurzů Windows a PC, MS Teams, případně pak také kurzu Řízená dokumentace ve firmě. Jednotlivé kurzy přitom byly hodnoceny na základě odlišných hledisek, pokud by například byla pozornost zaměřena na hledisko v podobě subjektivního hodnocení přínosnosti kurzu ze strany respondenta, pak podle tabulky 1 byl jako nejvíce přínosný hodnocen právě kurz Základy pracovního práva (100 %), dále pak kurz Dodavatelské vztahy (91 %) a také kurz MS Excel (90 %). Z uvedeného výsledku plyne, že tyto kurzy byly respondenty hodnoceny jako velmi kvalitní a v rámci nich bylo respondentům očividně poskytnuto mnoho přínosných informací v oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje.

V rámci otevřených otázek měli respondenti také možnost vyjádřit další doplňující náměty a uvést případné další zájmy a preference týkající se dalšího vzdělávání. Mezi dalšími kurzy, o které by měli respondenti zájem, se typicky objevoval kurz anglického jazyka, změny v legislativě, BI, kurz zaměřený na time management, MS Office, případně pak kurz z oblasti pracovněprávních vztahů. Tyto výsledky se mohou stát cenným zdrojem informací pro pozdější formulaci námětů a doporučení za účelem zefektivnění současného systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY.

3.3.4 Shrnutí a diskuze zjištění

Ačkoli je hodnocení kurzů interní akademie relativně stručné, jistá diskuze nad výsledky je vhodná. Zaujme například skutečnost, kdy s obecnou informovaností o interní akademii

projevilo spokojenost (naprostou nebo alespoň částečnou) 98 % všech respondentů. To je na první pohled v rozporu s výstupy prezentovanými dříve, dle kterých 18 % zaměstnanců postrádá jakékoli informace o možnostech vzdělávání. Zásadní rozdíl spočívá v tom, že zatímco první dotazníkové šetření pokrývalo plošně zaměstnance celé organizace (tedy i zaměstnance provozu, kteří nedisponují e-mailovou adresou a jsou tudíž hůře informováni), předmětné hodnocení jednotlivých kurzů bylo realizováno mezi těmi zaměstnanci, kteří se již školení zúčastnili, a byli tedy informováni lépe. Proto nelze uvedenému rozporu přikládat většího významu, je nicméně nutné mít na zřeteli rozdíly mezi oběma vzorky respondentů.

Ve výsledcích jsou patrné také další významné nesrovnalosti. Příkladem může být kurz „Základy pracovního práva“, který byl samotnými účastníky kurzu hodnocen 100% ve všech aspektech (tedy včetně informovanosti, celkového průběhu i subjektivního přínosu). Přesto, jak bylo prezentováno výše, respondenti vyjadřují potřebu či přání dalšího vzdělávání v oblasti pracovněprávních vztahů. Podobně je tomu také v případě kurzu MS Excel. Relevantní vysvětlení těchto nesrovnalostí by vyžadovalo podrobnější zkoumání. Uvedené rozpory mohou naznačovat buď to, že informovanost o jednotlivých kurzech není bezchybná, nebo že dané kurzy zcela neuspokojí vzdělávací potřeby vzdělávaných. Je tedy patrné, že se jedná o zpětnou vazbu ze strany účastníků jednotlivých kurzů a tyto závěry nelze plošně zobecňovat na všechny zaměstnance.

Bez ohledu na výše uvedené, v rámci šetření bylo dále zjištěno, že respondenti by dále měli zájem o kurzy anglického jazyka, kurzy související s novinkami v příslušné legislativě, kurzy na BI, time management či výše diskutované Office a pracovní právo. Zejména kurzy anglického jazyka a balíčku Office byly často zmiňovány i v dříve prezentovaném dotazníkovém šetření.

3.3.5 Rozhovory s řediteli a manažery společnosti XY

V následující podkapitole diplomové práce budou vyhodnoceny výsledky rozhovorů provedených s několika řediteli a také manažery společnosti XY. Vzhledem k tomu, že se jedná o respondenty s přímým vlivem na tvorbu vzdělávání pro podřízené týmy, jsou poznatky získané od nich skutečně podnětné a přínosné a je díky nim možné získat odpovídající představu o vzdělávacích a rozvojových potřebách ve společnosti XY a společně s tím také o zaměření vzdělávání a rozvoje podle preferencí a potřeb respondentů. Konkrétní přepisy rozhovorů s jednotlivými respondenty jsou uvedeny v přílohové části diplomové práce, zastoupení jednotlivých respondentů z hlediska divizí v podniku bylo představeno v metodické části této práce.

Ředitel č. 1 se k problematice vyjádřil tak, že by si přál určité připomenutí a další rozvoj obchodních dovedností a vyjednávací taktiky u podřízených zaměstnanců a ocenil by také podporu motivace a seznámení s novinkami v oboru FM.

Ředitel č. 2 v tomto směru uvedl nadstavbu určenou primárně úklidovým pracovníkům (například IFM), zmínil také požadavek na povinná školení na využívaný Sharepoint nebo Outlook. Tento respondent kromě toho rovněž zmínil požadavek na kurzy anglického jazyka pro svůj podřízený tým a také školení určené řidičům včetně praktických ukázek na polygonu.

Totožným způsobem byl dále dotazován také ředitel č. 3. Vzhledem k tomu, že se jedná o ředitele divize Energy, uvedl tento respondent požadavek na kurz z oblasti projektového řízení – základy v řízení projektu včetně administrativy, záznamů, evidence, agendy. Respondent má v oblasti vzdělávání také zájem o téma přípravy smluv, a tedy postup při porušení smlouvy, specifikace bodů do smlouvy. Respondent rovněž zmínil určitou vlastní preferenci ohledně vzdělávání sebe sama, mělo by se konkrétně jednat o kurz v oblasti

náboru, headhuntingu, vyhledávání specialistů z oboru. Kromě toho respondent vyjádřil zájem o kurz anglického jazyka.

Dále byl dotazován ředitel č. 4, který se k tématu rovněž poměrně obsáhle vyjádřil. Aktuální potřebu týkající se vzdělávání a rozvoje respondent spatřuje zejména ve školení týkajícím se péče o klienty, tedy problematiky pravidelné a efektivní komunikace (schůzky), agendy schůzky (pohledávky, spokojenost se službou, řešení nedostatků, očekávání), problematiky budování dlouhodobého vztahu s klientem a budování důvěry. Dále ředitel č. 4 z tematického hlediska požaduje za důležité vzdělávání v oblasti doprodeje klientovi, jak těžit ze vztahu s klientem, jak zjistit potřebu zákazníka, vyvolat potřebu, otázkování, komunikace ohledně jeho problémů s cílem doprodat službu, kdy je patrná bezprostřední návaznost na školení vyjednávání. Respondent dále zmínil školení na program „BI“ (obecná práce v programu, obecná znalost financí, otázka podkladů pro fakturaci, správné zadávání do programu, vytváření dohadných položek. Dále ředitel č. 4 mluvil také o významu odpovídajícího zaškolení v rovině práce s MS Excel a databázemi (uvedl dokonce možnost uskutečnit toto vlastními silami v rámci několika lokalit). Dále pak ředitel č. 4 považuje za důležitá rovněž odborná školení zaměstnanců, a to například školení týkající se úklidu (správné provedení a postup úklidu, vhodné prostředky atd.). Nakonec respondent zmínil rovněž nutnost vzdělávání týkajícího se změn v legislativách, které se týkají provozu (požadovaná implementace změn atd.).

Posledním respondentem z řad ředitelů společnosti XY pak byl ředitel č. 5. Tento respondent z hlediska vzdělávacích a rozvojových potřeb zmínil nutnost adekvátního proškolení provozních zaměstnanců (zejména problematika komunikace směrem dovnitř společnosti), dále pak poukázal na vhodnost školení v oblasti kybernetické bezpečnosti (nutnost adekvátní ochrany interní sítě a firemních dat). Za velice důležité pak respondent považuje školení zaměstnanců v oblasti účetnictví (problematika DPH, změna v zákonech, silniční daň, daň z příjmu). Také tento respondent potvrdil nutnost školení v oblasti controllingu (BI).

Dále byly provedeny rozhovory s respondenty z řad manažerů středního managementu jednotlivých divizí společnosti XY. Také v tomto ohledu vyplynuly z provedeného šetření mnohé zajímavé a podnětné poznatky týkající se systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY se zaměřením na aktuální potřeby a možné úpravy v této oblasti za účelem zefektivnění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Manažer č. 1 například uvedl zajímavý podnět, kdy by preferoval rozdělení vzdělávání zaměstnanců do dvou dílčích oblastí – školení jako benefit pro zaměstnance (nejedná se o nezbytný předpoklad k výkonu práce, ale daleko spíše o nástroj rozvoje – například anglický jazyk), a školení nezbytná pro výkon profese a zajištění chodu podniku (technická školení včetně legislativních povinností i moderních trendů v oblasti – například ekologie). Vhodné by bylo také rozdělení školení na cleaning a technický provoz. Pokud jde o školení v okruhu BI, podle názoru respondenta je třeba situaci řešit tak, že nejprve by bylo vhodné určit procesy, které budou fungovat trvale a dlouhodobě, až následně by měl controlling předat tyto procesy dále. Prý je nynější praxe taková, že se procesy mění poměrně často a není jasné, co platí. Navíc respondent navrhuje uskutečnit anketu mezi zaměstnanci na téma jejich preferencí ve vztahu k benefičnímu vzdělávání.

Manažer č. 2 by podle vlastních slov ocenil zejména vzdělávání v rámci MS Office (Power Point, Word, Excel), případně pak zaškolení v oblasti legislativních požadavků.

K tématu se vyjádřil i manažer č. 3, který poukázal zejména na aktuální situaci, kdy u jednoho z podřízených zaměstnanců probíhá rozšíření řídičského průkazu ze skupiny B na skupinu C s tím, že po úhradě tohoto rozšíření zaměstnanec bude pracovat u firmy dalších 5 let. Manažer č. 3 se podle vlastních slov účastnil kurzu Excel, který pozitivně ohodnotil, ve vlastní režii

tento respondent pořádá povinná školení týkající se bezpečnosti práce, školení řidičů, kacení stromů a práce se zahradnickými nástroji. Respondent by preferoval zejména kurz zaměřený na základy ovládání MS Excel, dále pak na základy pracovního práva (s ohledem na odborové organizace), případně pak kurz anglického jazyka.

K tématu vzdělávacích a rozvojových potřeb se v rámci rozhovoru vyjadřoval také manažer č. 4. Respondent uvedl, že z jeho strany je nutné, aby řešil a zajišťoval odpovídající zákonná školení, která navíc musí být trvale monitorována a případně rozšiřována. Manažer č. 4 by preferoval školení zaměřené na inovace (zefektivnění a zlevnění práce a služeb), zmínil také nutnost důrazu na vstupní zaškolení nového zaměstnance a také význam školení z oblasti pracovněprávních vztahů. Školení by podle poznatků tohoto respondenta měla probíhat prezenčně nebo online formou.

Manažer č. 5 by pak podle vlastních slov preferoval školení z hlediska legislativních změn; manažer má v plánu účast na veškerých povinných školeních v rámci interní akademie, případně pak i dalších povinných školení. Kromě toho poukazuje na roli školení v rovině hard skills a moderních trendů. Školení v oblasti anglického jazyka, soft skills a MS Excel přitom aktuálně nepovažuje za střed zájmu, jelikož jsou podle názoru tohoto respondenta daleko důležitější praktické zkušenosti.

Také rozhovor s manažerkou č. 6 přinesl některé zajímavé poznatky ohledně systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY. Manažerka poukázala na nutnost tvorby školení na míru aktuálních potřeb, což se týká například anglického jazyka (kurz orientovaný na výrazy z profesní praxe). Respondentka by preferovala například školení v oblasti soft skills, poukázala rovněž na důležitost adekvátní vnitropodnikové komunikace a sdílení důležitých informací (informace o zákaznících). Respondentka poukázala také na vhodnost školení v oblasti legislativních změn a MS Office (Excel). Zmínila také skutečnost, že vede revizní oddělení, kdy je úkolem monitoring revizí na dílčích projektech, zákonná školení apod. V tomto ohledu sama navrhuje, že základem by se mělo stát jasné vymezení toho, co vše je třeba konkrétně monitorovat. Respondentka nakonec rovněž podotkla, že tým QHSE má přístup do systému s normami a zákony, nicméně neví, v jakém rozsahu a zda vůbec je to náplň její práce. Proto by v tomto směru podle jejích slov bylo vhodné patřičně vydefinovat a případně nastavit nějaká očekávání, která mají všichni manažeři.

Manažerka č. 7 poukázala na problém ve společnosti XY, kterým je často špatná fakturace, proto by bylo vhodné se zaměřit na školení v této oblasti, vhodné je také zaměřit se na vzdělávání v oblasti DPH, majetku, leasingu, dále pak také školení v programu MS Excel. Kurz anglického jazyka by sama respondentka vnímala spíše jako formu benefitu pro zaměstnance. Jako vhodnou formu pak respondentka označuje online vzdělávání.

Manažerka č. 8 pak uvedla zajímavý názor, kdy poukázala na roztržitost jednotlivých povinných školení do více frakcí (callcentrum, její oddělení, jednotliví manažeři), proto by jako řešení vnímala sjednocení veškerých školení do jednoho oddělení (řešitele). Manažerka také poukázala na problém v podobě neaktuálního e-learningu, vítán by byl kurz anglického jazyka a také obecné zlepšení informovanosti ve společnosti XY. Jako problematickou pak respondentka vnímá také skutečnost, že zbývající divize společnosti XY nejsou s činností jejího oddělení dostatečně seznámeny a nemají dostatečné povědomí o práci a schopnostech tohoto oddělení.

Manažer č. 9 považuje za aktuální potřebu týkající se vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY v současnosti zejména otázku modelování a analýzy dat v BI, dále zmínil také školení na agilní řízení a školení ukončené certifikátem Itil (metodika procesu vývojového týmu). Vhodné je podle názoru respondenta rovněž školení v oblasti projektového řízení, znalosti anglického jazyka a případně školení pro MS Excel.

Význam vzdělávání za účelem zlepšení dovedností v anglickém jazyce zmínil dále také manažer č. 10, a to zejména pro sebe sama, kdy by anglický jazyk měl být ideálně orientován na oblast technickou a business. Manažer se také aktivně zajímá o novinky z oboru, pro svůj tým by si přál rovněž školení v oblasti time managementu, projektového řízení i vyjednávání, případně i pracovněprávních vztahů a MS Excel.

Dalším osloveným respondentem byl manažer č. 11, který by preferoval uskutečnění svářečského kurzu, aby následně bylo možné menší opravy vykonávat svépomocí. Také tento respondent vyzdvihl vhodnost školení v rovině pracovněprávních vztahů, základní proškolení v oblasti smluv, novinky z oboru stavebnictví. V současnosti v rámci divize, kde tento respondent působí, již probíhají kurzy anglického jazyka pomocí interní akademie, které manažer vnímá jako přínosné.

Manažerka č. 12 si v současnosti již svépomocí zabezpečuje odborná školení prostřednictvím společnosti Anag, za přínosné pak považuje zejména odpovídající proškolení manažerů v oblasti vyplňování docházek, dále pak také proškolení v práci s MS Excel, školení na srážky ze mzdy, otázku zdravotního pojištění, pracovněprávních vztahů a také školení z oblasti novinek v tématu personalistiky a mezd.

Posledním respondentem pak byla manažerka č. 13. Mezi aktuální vzdělávací a rozvojové potřeby vlastního týmu tato respondentka zařazuje zejména odpovídající proškolení v oblasti typologie a „otevření“ klienta, které již proběhlo, nicméně podle názoru respondentky by mělo být opakováno a je třeba rozebrat problematiku více do hloubky. Obsahem tohoto školení by mělo být zejména to, jak s klientem navázat vztah a získat jeho důvěru. Vhodné je také školení v oblasti obchodování klienta, s čímž souvisí také tah na branku, dojednání navýšení ceny u klienta. Také manažerka č. 13 vnímá jako přínosné školení v oblasti práce se sebou sama, delegování pravomocí, práce s BI a také zmínila vhodnost školení v oblasti práce s MS Excel. Respondentka sama například navrhuje pro účely rozvoje krátké (maximálně hodinové) programy v rámci setkání po komunikačních schůzkách. U podřízených pracovníků by kromě toho také měla být rozvíjena samostatnost, v případě volby kurzu anglického jazyka je podle názoru manažerky č. 13 nutné zařadit také určité zkoušky, které potvrdí dosaženou úroveň účastníka kurzu. Vhodným námětem ze strany respondentky se stala také možnost účasti na veletrzích, kde by bylo možné načerpat nové informace a novinky z oboru.

V rámci analýzy rozhovorů bylo provedeno induktivní kódování dle Novotné et al. (2019). Navzdory skutečnosti, kdy autorka ve své práci upozorňuje na nevhodnost kvantitativních výstupů, v návaznosti na předešlá kvantitativní šetření je vhodné tyto výstupy rovněž zpracovat. To poskytne širší datovou základnu pro návrh zlepšujících opatření současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jenž je hlavním cílem této práce. Podobně, jako tomu bylo v předešlých výzkumech realizovaných mezi zaměstnanci společnosti, také respondenti z řad managementu společnosti nejčastěji hovoří o potřebě dalšího vzdělávání především v oblasti anglického jazyka a balíčku Office.

Vzdělávací potřeby uváděné řediteli a manažery jednotlivých divizí se jeví být vhodné dále rozlišit dle těchto divizí. Například v případě zaměření na divizi Back office ze získaných výsledků plyne, že zaměstnanci samotní by preferovali zejména kurzy anglického jazyka, MS Office a také obchodních a komunikačních dovedností, ředitelé této divize uvádějí taktéž kurzy anglického jazyka, obchodní dovednosti, proškolení v oblasti komunikace, soft skills nebo také MS Office. Opakovaně se tedy podle zjištěného objevuje požadavek na zlepšování cizojazyčných dovedností zaměstnanců společnosti XY a také doplnění znalostí týkajících se práce s MS Office. Jak již bylo uvedeno, zaměstnanci spadající do divize Cleaning a údržba zeleně mají zájem zejména o odborná školení z oblasti svého zaměření, naproti tomu v případě vedoucích pracovníků této divize jsou více akcentovány kurzy orientované na

seberozvoj, obchodování a také MS Office. Na tomto místě je vhodné připomenout zjištění prezentované v kapitole 3.2, dle kterého je školení provozních zaměstnanců v gesci jejich manažerů. O potřebě dalšího odborného školení tedy hovoří sami zaměstnanci provozu, ale rovněž jejich nadřízení pracovníci, což dokládá například rozhovor s ředitelem provozu (viz příloha 6), který říká: „*kdybych se měl zaměřit ještě na odborná školení, tak například úklid – jak se uklízí, čím se začíná, jaký je postup, jaké jsou ideální postupy, best practice, jaké se používají prostředky apod.*“. Z toho lze usuzovat, že (přínejmenším v některých případech) vedoucí pracovníci nezajišťují naplňování těchto potřeb podřízených zaměstnanců. Pokud jde o divizi FM, pak je v případě zaměstnanců této divize opětovně akcentováno vzdělávání týkající se anglického jazyka, dále pak také technologií, manažeři však spíše vzdělávací potřeby identifikují v oblastech legislativních povinností, pracovněprávních vztahů nebo také moderních trendů a inovací. Poslední základní divizí společnosti XY pak je také divize HVAC, kdy zaměstnanec této divize preferuje kurz anglického jazyka, kdy také vedoucí pracovníci zmínili kurz anglického jazyka, dále pak kurz projektového řízení nebo novinky v oblasti legislativy.

Nyní bude problematika představena perspektivou nejčastěji uváděných vzdělávacích potřeb. O kurzy anglického jazyka jeví zájem zaměstnanci napříč celou společností, tedy jak zaměstnanci Back office, tak také zaměstnanci provozu. Jiný pohled ale mají zástupci managementu. Zatímco vedoucí oddělení Back office považují angličtinu za potřebnou, manažeři a ředitelé ostatních divizí přikládají těmto kurzům relativně menší význam. Svým zaměstnancům by je nabídli buď formou benefitů (manažer divize FM, viz příloha 8), v omezeném rozsahu (tedy pouze těm zaměstnancům, kteří ke kurzům přistoupí zodpovědně; manažer divize Cleaning, viz příloha 18), resp. angličtinu považují za nepotřebnou pro svou činnost (manažer divize Cleaning, příloha 10) ačkoli by ji ocenili. Z uvedeného lze vyvodit závěr, že kurzy anglického jazyka jsou potřebné spíše pro zaměstnance oddělení Back office, zatímco v případě zaměstnanců provozních divizí by tyto kurzy mohly být poskytovány v podobě benefitů či odměn. Jiná situace je v případě kurzů balíčku Office, kde nedostatky pociťují zaměstnanci i vedoucí pracovníci napříč celou organizací. V tomto ohledu je tedy nutné počítat s širším okruhem školených osob. O kurzech účetnictví hovoří výhradně vedoucí pracovníci těch divizí, které se věnují účetnictví, resp. financím širěji (tedy ředitel Back office, viz příloha 7; manažer divize Back office, viz příloha 14; a manažer divize Back office viz příloha 17). Také v tomto případě se jedná o relativně malá oddělení čítající řádově desítky zaměstnanců. Naopak o školení v oblasti práce s programem BI pro své zaměstnance projevují zájem především vedoucí pracovníci provozních oddělení, zejména ředitel provozu (viz příloha 6) a manažer divize Cleaning (viz příloha 18), jejichž divize čítají přes 1 000 zaměstnanců.

Samostatnou kapitolou pak mohou být kurzy na podporu a rozvoj tzv. soft skills. Tímto štítkem byla označena řada vzdělávacích potřeb, o nichž mluvili jednotliví vedoucí pracovníci, a lze sem řadit celou řadou dovedností, jejichž výčtu byl věnován prostor v podkapitole 2.3.3. Jsou to například obchodní a vyjednávací dovednosti, případně práce s klientem, kde by tato školení pro své zaměstnance ocenili především vedoucí těch divizí, jejichž pracovníci s obchodními partnery často přicházejí do styku. To potvrzují slova ředitele Back office, dle kterého by „*nebylo od věci připomenout zaměstnancům obchodní dovednosti a vyjednávací taktiky a také novinky v oboru*“ (viz příloha 3). Ještě konkrétnější je manažerka divize Cleaning (příloha 18), která říká: „*důležitá je také typologie a ,otevření‘ klienta – jak s klientem navázat vztah a získat jeho důvěru – školení na toto téma jsme již absolvovali, bylo přínosné, nicméně budu ráda pak za nějaký ,cyklus‘, kdy se půjde více do detailu, ale pravidelně – vidím v tom větší smysl*“. Tato manažerka zároveň tak předkládá i jisté hodnocení, když naznačuje, že (navzdory jistým přínosům) dosavadní školení na toto téma

zcela neuspokojila její vzdělávací potřeby v dané oblasti. Přinejmenším pro zaměstnance a manažery přímo jednajících s obchodními partnery a klienty se tedy další vzdělávání tohoto typu jeví jako perspektivní. Někteří vedoucí pracovníci dále hovořili o manažerských kurzech pro nižší management (pro teamleadery call centra, konkrétně manažer Back office, viz příloha 13) nebo kurzech na agilní řízení (manažer divize Back office, viz příloha 16). Zmiňovány byly i další kurzy (time management vlastního času, kybernetická bezpečnost či ekologicky šetrný provoz). Také v případě těchto kurzů by okruh školených zaměstnanců nemusel být příliš velký.

Pozornost si zaslouží také vzdělávací potřeby, které byly označeny štítkem „novinky“. Pod tento pojem byly řazeny veškeré potřeby vztahující se k novinkám v oboru poplatným pracovní náplni jednotlivých oddělení. Tedy například novinky v oblasti správy budov (manažer divize FM, příloha 12) nebo v oblasti prodeje či marketingu (ředitel Back office, příloha 3).

Významným zjištěním je skutečnost, že v odpovědích řady vedoucích pracovníků je cítit jistá míra nespokojenosti se současným stavem komunikace či některými interními procesy obecně. To zmiňuje například ředitel Back office, dle kterého by se měly lépe sdílet informace o činnostech jednotlivých oddělení (příloha 4), nebo ředitel provozu, dle kterého by v tomto ohledu měli být zaměstnanci dokonce školeni (příloha 6). Jiný ředitel k tomu říká: *„tak obecně bych ocenil informace o změnách – změny na provozu – kdo za co zodpovídá, na koho se obrátit. Lepší proškolení provozních lidí – komunikace směrem dovnitř společnosti (co je potřeba evidovat, reportovat, odesílat apod.), my agendu předáváme relativně dobře“* (příloha 7). Podobných vyjádření lze přitom v rozhovorech zaznamenat více. Ačkoli analýza podnikových procesů není předmětem této práce, zjištěné skutečnosti indikují, že některé z těchto procesů nemusí být v organizaci zcela funkční.

3.4 Výsledky šetření a doporučení

Na tomto místě je třeba provést určitá závěrečná shrnutí a stanovit vhodná doporučení na bázi daných zjištění. Také je třeba naplnit dílčí cíl této práce, kterým bylo popsat aktuální proces a identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.

3.4.1 Silné stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na základě výše uvedených poznatků lze identifikovat řadu silných stránek současného systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY. V prvé řadě je třeba zmínit, že vedení organizace si je vědomo potřeby trvalého rozvoje zaměstnanců a je ochotno na tuto činnost vynakládat finanční i lidské zdroje. Dokladem toho budiž skutečnost, že je na tuto činnost kladen důraz v podnikové interní směrnici včetně rozložení odpovědností, jak bylo popsáno v kapitole 3.2. Opomenuta by na tomto místě neměla být ani existence interní akademie, interních lektorů, poměrně široká nabídka kurzů (ty jsou navíc mnohdy realizovány online) nebo nově vzniklá pozice specialisty interní komunikace a vzdělávání. Užitečnými nástroji jsou také dostupnost studijních materiálů k jednotlivým kurzům či nahrávky některých kurzů, umožňující samostudium. Rovněž bylo zjištěno, že zaměstnanci personálního oddělení zajišťují zpětnou vazbu od účastníků jednotlivých kurzů, tyto poznatky vyhodnocují a pravidelně reportují.

Pozitivním zjištěním je také fakt, že účastníci kurzů hodnotí tyto kurzy veskrze pozitivně, neboť jednotlivé kurzy získávají ve všech aspektech hodnocení 80 % nebo lepší (viz podkapitola 3.3.3). Velmi kladně jsou tak hodnoceny rovněž reálné výsledky a přínosy těchto

kurzů pro zaměstnance. Dosažení pozitivních reakcí účastníků kurzů bylo v teoretické části označeno za jeden ze základních předpokladů. Nutno však zdůraznit, že toto hodnocení svou povahou odpovídá pouze první úrovni Kirkpatrickova modelu a neposkytuje relevantní informace o reálné efektivitě daných kurzů. Této problematice bude věnován prostor v následující podkapitole.

3.4.2 Slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Z hlediska cílů této práce je ale důležité věnovat pozornost především slabým stránkám stávajícího vzdělávacího systému předmetné organizace. Předně zjištěná fakta:

- 42 % zaměstnanců hodnotí vstupní školení negativně (viz podkapitola 3.3.2);
- 41 % zaměstnanců hodnotí stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců negativně (viz podkapitola 3.3.2);
- 85 % zaměstnanců by uvítalo novou vzdělávací platformu (viz podkapitola 3.3.2);
- 41 % zaměstnanců vyjádřilo názor, dle kterého jim společnost nabízí úzký výběr možností vzdělávání (viz podkapitola 3.3.2);
- 18 % zaměstnanců postrádá jakékoli informace o možnostech dalšího rozvoje (viz podkapitola 3.3.2);
- pokud jde o konkrétní kurzy, byly zjištěny signifikantní rozdíly mezi potřebami (či spíše přáními) zaměstnanců a představami jejich vedoucích pracovníků. To je patrné na příkladu cizích jazyků, jež by chtěla rozvíjet téměř čtvrtina zaměstnanců, zatímco perspektivou managementu jsou tyto kurzy nezbytné pro jednotky zaměstnanců. Podobně je tomu také v případě kurzů zaměřených na pracovní právní záležitosti;
- mezi manažery a řediteli společnosti byla zjištěna určitá nespokojenost v oblasti vnitropodnikové komunikace a koordinace.

Uvedená zjištění tak poskytují základní vodítko k tomu, čemu je v oblasti vzdělávání nutno věnovat další pozornost. Opětovně je třeba připomenout, že mnozí členové managementu hovořili o nefunkčních interních procesech, zejména v oblasti komunikace a vnitropodnikové spolupráce. O tom hovoří R2 (dle kterého by se měly lépe sdílet informace o jednotlivých odděleních), R3 (dle kterého by se měla zlepšit informovanost v oblasti působení firmy), R5 (nedostatečná informovanost o změnách v rámci společnosti, nejasně vymezené kompetence, informovanost v rámci společnosti), R7 (který nemá čas řešit potřeby svých podřízených, ačkoli je za jejich vzdělávání dle interních směrnic odpovědný), R8 (nemá přístup k dostupnému kurzu, ačkoli v dané oblasti pociťuje mezery ve vzdělání), R12 (dle kterého zástupci provozu nedostatečně informují účetní oddělení o manažerech, s nimiž ukončí spolupráci), R13 (nezájem o novinky ze strany provozních manažerů, kteří si ale stěžují, že nejsou dostatečně informováni) či R15 (značná chybovost při vyplňování docházkového listu od jednotlivých manažerů). Jistou vypovídací hodnotu má také rozhovor s ředitelkou HR (R17), která o mnohých nedostatcích ve vzdělání neví a nepovažuje to přitom za chybu kohokoli, třebaže se o zjevné chyby jedná, což koneckonců potvrzují i někteří manažeři. Některé z výše uvedených chyb (nejasné pracovní postupy, nevyjasněné kompetence, chybovost ve fakturách) jsou typickými ukázkami plýtvání v administrativních procesech, jak o nich hovoří například Průžek (2018). Ten uvádí, že v závislosti na odvětví představují tyto procesy i více než 50 % nákladů spojených s uspokojením poptávky zákazníků. Bližší hodnocení tohoto problému by vyžadovalo samostatný výzkum orientovaný na mapování konkrétních procesů, a není proto předmětem této práce. Přesto je nutné na danou skutečnost upozornit. Pečlivě připravené směrnice ani dokonale proškolení zaměstnanci nemusí představovat konkurenční výhodu podniku, budou-li se potýkat s procesními nedostatky.

Také bylo zjištěno, že v případě společnosti XY je v současnosti vzdělávání víceméně zaměřeno pouze na určitou skupinu lidí, jedná se přitom převážně o zaměstnance divize Back office. Naopak v případě divize Provozu je tato problematika poněkud opomíjena, a to navzdory skutečnosti, že sami zaměstnanci i jejich vedoucí pracovníci dokáží identifikovat jisté mezery ve vzdělání, a to jak na úrovni jednotlivců, tak i celých divizí. Například SharePoint (speciální stránka, kde zaměstnanci mohou najít přehled veškerých minulých i budoucích kurzů) je v současnosti určen pouze pro zaměstnance divize Back office, kteří mají služební e-mailovou adresu, naopak není určen pro zaměstnance z divize Provozu. To je samozřejmě problémem, který vede k tomu, že se tito zaměstnanci o vzdělávání nedozvídají, protože převážně je komunikováno personálním oddělením prostřednictvím služebních e-mailů. Proto je také ve výsledcích prvního (plošného, resp. obecného) dotazníkového šetření patrna větší nespokojenost se vzdělávacím systémem ve srovnání se šetřením druhým, realizovaným mezi školenými zaměstnanci, tedy zaměstnanci Back office. Příkladem budiž znovu respondent R8 nedostatečně se orientující v problematice pracovního práva, přestože nahrávka z daného kurzu vč. studijních materiálů je na stránce SharePointu k dispozici, a je tudíž možno si daný kurz projít de facto s nulovými náklady.

Mezi slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY patří také absence hodnocení konkrétního dopadu probíhajících vzdělávacích aktivit na pracovní výkon. Na základě tohoto hodnocení by pochopitelně následně byla přijímána také případná opatření a korekce. Budiž připomenuto, že v případě kurzů balíčku Office v rámci organizace bylo již realizováno několik kurzů, tyto kurzy dostávají od účastníků hodnocení 100 %, přesto zaměstnanci napříč celou organizací (tedy jak Back office, tak Provoz) pociťují v dané oblasti stále nedostatky a jeví zájem o další kurzy balíčku Office. Zabývat se efektivitou, nebo přinejmenším reálnou změnou úrovně znalostí účastníků kurzů, je proto nezbytné.

3.4.3 Vyhodnocení hypotéz

Na tomto místě je třeba rovněž ověřit stanovené hypotézy, které byly představeny v metodické části této diplomové práce a představit jejich vyhodnocení formou tabulek 2, 3 a 4.

H_0 : Názor na novou firemní platformu na vzdělávání nezávisí na divizi.

H_A : **Názor na novou firemní platformu na vzdělávání závisí na divizi.**

Tabulka 2 Kruskal-Wallisův test: p-hodnota a pořadové statistiky

Divize	Počet	Dolní kvartil	Medián	Horní kvartil	p-hodnota
FM	57	spíše ano	spíše ano	rozhodně ano	0,017 (zamítáme H_0)
Cleaning	66	spíše ano	spíše ano	rozhodně ano	
HVAC	12	spíše ne	spíše ano	ano*	
Back office	84	spíše ano	rozhodně ano	rozhodně ano	

* hodnota horního kvartilu se nacházela na hranici variant *spíše ano* a *rozhodně ano*

Zdroj: Vlastní zpracování

P-hodnota Kruskal-Wallisova testu vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,017, tj. nižší než zvolená hladina významnosti 0,05, jak uvádí tabulka č. 2 výše. Nulová hypotéza byla

zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy. Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost názoru na novou firemní platformu na vzdělávání na divizi. Dle pořadových statistik (medián, dolní a horní kvartil) lze interpretovat, že nejvyšší míra uvítání nové firemní platformy na vzdělávání byla uváděna respondenty divize Back office, dále srovnatelná míra souhlasu byla uváděna respondenty FM a Cleaning a nejnižší míra souhlasu byla uváděna respondenty HVAC.

Dále pak byla stanovena také další pracovní hypotéza:

H₀: Hodnocení současného systému vzdělávání nezávisí na délce praxe.

H_A: Hodnocení současného systému vzdělávání závisí na délce praxe.

Tabulka 3 Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti

Hodnota R	p-hodnota	Rozhodnutí o H ₀	Závislost prokázána
-0,04	0,570	nezamítáme	ne

Zdroj: Vlastní zpracování

P-hodnota testu nezávislosti založeném na Spearmanově korelačním koeficientu vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,570, tj. vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05, jak je uvedeno v tabulce 3 výše. Nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebyla prokázána závislost hodnocení současného systému vzdělávání na délce praxe. Na základě bodového četnostního grafu je patrná absence výraznějšího trendu.

Poslední stanovenou hypotézou byla hypotéza v následujícím znění:

H₀: Hodnocení současného systému vzdělávání nezávisí na preferované formě vzdělávání.

H_A: Hodnocení současného systému vzdělávání závisí na preferované formě vzdělávání.

Tabulka 4 Mann-Whitney test: p-hodnota a pořadové statistiky

Forma	Počet	Dolní kvartil	Medián	Horní kvartil	p-hodnota
Prezenční	90	spíše nedostatečný	spíše nedostatečný	spíše dostatečný	0,074 (nezamítáme H ₀)
Online	36	spíše nedostatečný	spíše dostatečný	spíše dostatečný	

Zdroj: Vlastní zpracování

P-hodnota Mann-Whitneyho testu vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,074, tj. vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05, což je uvedeno výše v tabulce 4. Nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebyla prokázána závislost hodnocení současného systému vzdělávání na preferované formě vzdělávání. Dle mediánu bylo pozitivnější hodnocení současného systému vzdělávání uváděno respondenty, kteří preferují online formu. Hodnocení dle dolního a horního kvartilu bylo pro obě skupiny respondentů stejné.

3.4.4 Formulace doporučení

Na tomto místě je vhodné zformulovat určitá doporučení a náměty na úpravu a zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. V tomto ohledu je třeba vycházet zejména z identifikovaných nedostatků v této oblasti, kde se otevírá zřejmý prostor pro zlepšení tak, aby podoba systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti skutečně odpovídala potřebám a požadavkům moderní doby. Je třeba přitom zohlednit možnosti společnosti a společně s tím také potřeby a požadavky vedoucích pracovníků i podřízených zaměstnanců.

1. Aplikace Jobka

Základním doporučením se stává zavedení nové platformy pro firemní vzdělávání ve společnosti XY, a to konkrétně ve formě aplikace s názvem Jobka. Na základě zjištěných výsledků byla oslovena firma, která aplikaci poskytuje, konkrétní nabídka pro firmu XY je uvedena v příloze 25. Jedná se o aplikaci, která obecně přispívá ke zlepšení interní komunikace, automatizace a digitalizace procesů. Jde o produkt ryze české společnosti JOBka services s.r.o., v oblasti vývoje, provozu a neustálých inovací přitom probíhá spolupráce se sesterskou společností Skeleton Software s.r.o. Komplexní řešení je vytvořeno na základě poznání a analýzy aktuální situace, smyslem je tvorba takového uceleného řešení, které bude usilovat o úspory a zajistí odpovídající návratnost. Součástí produktu je kromě toho rovněž dlouhodobá podpora v rámci využívání aplikace. Mezi hlavní plasy zavedení aplikace Jobka přitom patří zejména úspora času a nákladů díky automatizaci procesů, dále pak také zlepšení a zrychlení informovanosti zaměstnanců ve všech odděleních firmy, zvýšení participace zaměstnanců na dění ve firmě. Aplikace kromě toho také zrychluje a zjednodušuje získávání zpětné vazby a v neposlední řadě rovněž snižuje fluktuaci zaměstnanců díky včasnému odchytnu náznaků nespokojenosti. Kromě toho velkým benefitem pro společnost XY bude to, že v aplikaci Jobka bude vstupní školení nahrané, díky čemuž bude bez problémů dostupné všem novým zaměstnancům v rámci interních postupů apod. Jednotlivé moduly zaškolení přitom budou odpovídat dané konkrétní pracovní pozici.

Pokud jde o zavedení aplikace Jobka do prostředí společnosti XY, pak vychází z patričné analýzy současného stavu za účelem identifikace potřeb. V rámci této analýzy bylo zjištěno, že je třeba se zaměřit zejména na otázku zlepšení komunikace ve firmě, dále je důležitým tématem samotné zapojení zaměstnanců do dění ve firmě, sledování spokojenosti zaměstnanců (Dotazy/Ankety, Zeptejte se zaměstnavatele). Je třeba řešit také motivaci zaměstnanců (přehled o firemních benefitech a přístupu) a důležitým tématem je v případě společnosti XY také digitalizace hlášení změn zaměstnavateli. Mezi hlavní zjištěné nedostatky v případě společnosti XY podle získaných dat patří skutečnost, že pracovník HR je zaměstnáván několik hodin týdně přípravou a distribucí materiálů. Také je problémem fakt, že zaměstnanci nemají k dispozici důležité informace včas, a na pracovištích tak vznikají komunikační problémy. Také v rámci analýzy vyšlo najevo, že přesun informací na manažery a dále na zaměstnance není příliš efektivní, informace se k zaměstnancům dostávají zkrlesně. Kromě toho společnost XY disponuje pobočkami a zakázkami po území celé České republiky. Řešením se proto má stát publikování jasných informací vedením společnosti, HR a vedoucími, a to právě v rámci aplikace Jobka, konkrétně v modulu Sdělení, kde je možné důležité informace ponechat a neaktuální informace smazat. Díky cílení na skupiny nebo jednotlivce budou včasně osloveni takoví zaměstnanci, kterých se sdělení týká. Jednoduše budou doručovány zprávy všem zaměstnancům, a to i v okamžiku, kdy nejsou v práci.

Analýza ukázala, že zavedení aplikace Jobka přinese v konečném důsledku společnosti XY úspory v celkové výši 142 458 Kč měsíčně (procesy Sdělení zaměstnancům, Zeptej se zaměstnavatele, Dotazníky a ankety, Hlášení změn zaměstnavateli, Moje firemní benefity

+ kontakty, Snížení fluktuace, slevová karta Jobka), a tedy celkem 1 709 496 Kč ročně. V rámci této aplikace budou fungovat jednotlivé vzdělávací moduly pro nové zaměstnance s ohledem na konkrétní pracovní pozici. Tyto dílčí vzdělávací moduly budou orientovány na jednotlivé oblasti profesního života zaměstnance, a tedy například na finanční nebo personální oblast atd. Celková cena řešení pro společnost XY se skládá z investice do nasazení komplexního řešení a dále pak zahrnuje měsíční platby vztahující se k provozu aplikace. Cena za nasazení samotné aplikace v současnosti činí celkem 124 872 Kč včetně daně. Jedná se o kompletní cenu vztahující se k přípravě aplikace v českém jazyce. Měsíční platba pak závisí na tom, zda bude zvolen plán Enterprise nebo plán Standard. Plán Enterprise přitom oproti plánu Standard umožňuje automatické exporty a importy, přiřazovat role uživatelům v Back Office, možnost dokoupení další jazykové mutace, dodatečné ověřování a aktuální statistiky návštěvnosti aplikace. Vše kromě toho závisí na počtu aktivních licencí, které odpovídají počtu registrovaných zaměstnanců ve společnosti, kteří si stáhli a používají aplikaci JOBka. Z hlediska možnosti plateb se pak nabízí možnost pay as you go (dle jednotlivého nárůstu registrovaných licencí) nebo na základně fixní částky, která je stanovena poměrem vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců společnosti. Jak již bylo uvedeno, v současnosti ve společnosti XY působí celkem 720 pracovníků na HPP. V takovém případě činí celková měsíční platba u varianty Enterprise v případě volby fixní platby 52 000 Kč, v případě platby pay as you go se pak jedná o částku ve výši zhruba 30 240 Kč. V případě rozhodnutí pro výběr pouze základního řešení (varianta Standard) by pak společnost měsíčně v případě fixní platby hradila částku ve výši 33 600 Kč, v případě platby pay as you go by se pak jednalo o zhruba 20 160 Kč. Nicméně lze doporučit výběr komplexnější varianty řešení s ohledem na nabídku rozšířených funkcí aplikace. Při navrhované variantě Enterprise a volby platby pay as you go by celkové roční náklady činily **487 752 Kč** (nasazení aplikace 124 872 Kč + 12 měsíčních plateb ve výši 30 240 Kč).

2. Plán dalšího rozvoje zaměstnanců

V rámci formulace doporučení byla dále sestavena tabulka v příloze 24. Tabulka byla sestavena na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti a zahrnuje všechny vzdělávací potřeby, které se v rámci těchto rozhovorů podařilo identifikovat, včetně předpokládaného počtu účastníků. Dle respondentů samotných se přitom jedná o jakési minimum, tedy pouze nezbytně nutné kurzy pro ty pracovníky, kteří tyto kurzy potřebují nejvíce.

Na tomto místě je nutné upozornit, že autor při kalkulaci pracuje s jistými zjednodušujícími předpoklady. Ty spočívají především ve sjednocení některých vzdělávacích potřeb pod jeden kurz. Příkladem může být kurz na MS Excel, kde byla potřeba dalšího vzdělání identifikována u 169 osob napříč různými odděleními. Je zřejmé, že tito pracovníci disponují různými znalostmi a mají zároveň jiné potřeby. Proto bude v praxi nutné rozčlenit tyto zaměstnance do různých skupin (dle úrovně jejich znalostí, dle potřeb, ale také dle organizačních a časových kapacit), přičemž každá z těchto skupin bude školená s ohledem na dané faktory. Někteří zaměstnanci přitom mohou potřebovat i více úrovní školení, například „začátečník“ a následně „pokročilý“. Podobně je tomu také v případě kurzů zahrnutých do kategorie „obchodní a vyjednávací dovednosti“, kde lze očekávat jisté odlišnosti v náplni komunikačních kurzů pro personalisty a kurzů pro obchodníky. Předkládaná kalkulace tyto odlišnosti přehlíží, pracuje s cenami dostupnými na internetu, a je proto míněna především jako orientační přehled nákladů.

Předkládaný návrh pracuje s využitím interních lektorů, proto je nutné úvodem provést odpovídající proškolení vlastních lektorů působících ve společnosti XY. V tomto ohledu se nabízí široké možnosti účasti na kurzech, které budou orientovány na rozvoj lektorských schopností a celkový seberozvoj. Cena za obdobný kurz dosahuje v současnosti zhruba

12 000 Kč a zahrnuje účast na webináři dle individuálního nastavení, setkání se bude odehrávat dvakrát v kombinované formě (celkem 3 hodiny) po dobu 4 týdnů. Takový kurz pak bude obsahovat využití myšlenkové mapy nebo sketchnote, přípravu scénáře, programu a doprovodných aktivit, dále pak rovněž průběžný brainstorming nápadů a námětů, zlepšení schopností týkajících se přípravy efektivní prezentace, součástí bude také například seznámení s platformami a aplikacemi pro oživení online přenosu a udržení pozornosti účastníků. Účastník bude mimo jiné také seznámen se zásadami správného veřejného projevu a důraz bude položen na verbální i neverbální projevy. Kurz bude zahrnovat také mentoring, přednes kurzu/školení nanečisto (Naucmese.cz, 2023). Dle rozhovoru s personalistkou společnosti by tento kurz prospěl všem interním lektorům, kterých je v současnosti pět. Na proškolení těchto zaměstnanců je tedy nutno kalkulovat s částkou přibližně **60 000 Kč**.

Dále je třeba zaměřit se na ty oblasti rozvoje, které organizace zvládne realizovat vlastními silami. Takové řešení je nejen finančně atraktivnější (tuto skutečnost potvrdila ředitelka personálního oddělení, R17), ale při správné organizaci může rovněž prospět vztahům v rámci společnosti. Předně se jedná o školení v programu MS Excel. O potřebě rozvoje zaměstnanců v této oblasti během interview ředitel provozu (R4) nejen hovořil, ale rovněž nabídl realizaci tohoto školení. Při předpokládaném počtu 169 účastníků je nutno uvažovat o skupinách čítajících maximálně 10 účastníků, tedy přibližně 17 školení rozložených v čase, případně i prostoru. S odkazem na ředitelku personálního oddělení (R17), která náklady jednoho takového interního školení odhadla na částku v řádu jednotek tisíc Kč, jsou pro další kalkulaci náklady na jedno školení odhadnuty na částku 10 000 Kč. Při odhadovaném počtu 17 školení je tedy třeba uvažovat o nákladech přibližně **170 000 Kč** na školení v oblasti MS Excel. Alternativou může být komerční kurz v online formě zahrnující celkem 158 lekcí (7 hodin videa), který seznámí zaměstnance se způsobem práce v Excelu a díky připraveným cvičením budou mít účastníci kurzu možnost si své schopnosti ověřit společně s lektorem. Díky online formě kurzu nebude nutné, aby zaměstnanci docházeli na kurz, což by zvyšovalo časovou náročnost účasti na kurzu. Zaměstnanci by při volbě této varianty měli možnost věnovat se kurzu s ohledem na své časové možnosti. Cena tohoto kurzu činí v současnosti celkem 2 490 Kč včetně DPH (Seduo.cz, 2023). Při počtu 169 účastníků by se nicméně jednalo o náklad ve výši 346 110 Kč, tedy více než dvojnásobek předešlé varianty. Především z tohoto důvodu je tedy primárně navrhována varianta č. 1.

Svépomocí dokáže organizace realizovat také školení se systémem BI. Jeden z ředitelů Back office (R5) je ochoten toto školení poskytnout, jelikož správa systému je jeho náplní práce. Dané školení potřebují především pracovníci provozu (20 zaměstnanců) a vybraní pracovníci Back office (4 zaměstnanci). Uvažovat lze tedy o přibližně třech školeních pro skupiny čítající do deseti účastníků. Lze proto očekávat náklady nepřesahující **30 000 Kč**.

Pokud jde o kurz pracovního práva, o ten projevil zájem pouze jeden zaměstnanec, a sice zaměstnanec divize Cleaning. S ohledem na skutečnost, kdy na jedné straně je tento kurz dostupný online a zároveň k němu existují studijní podklady, a na straně druhé byl realizován HR ředitelkou společnosti, jeví se jako smysluplné doporučení řešit tuto mezeru ve vzdělání naznačeným způsobem. Alternativou může být například online kurz pokrývající komplexně problematiku platného zákoníku práce a pracovněprávních vztahů v rozsahu celkem 18 výukových hodin, kdy účastníkovi kurzu je následně k dispozici také záznam kurzu, v současnosti stojí celkem 10 394 Kč včetně DPH (Vox.cz, 2023).

Kurz motivace zaměstnanců pro skupinu čítající do deseti účastníků lze pořídit za cenu **26 499 Kč** včetně DPH (Focuspeople, 2023). Dle výstupů z realizovaných šetření je kurz nezbytný pro čtyři zaměstnance, zbytek skupiny tak může být doplněn dalšími manažery, kteří o danou aktivitu projeví zájem.

Pokud jde o kurzy obchodních a komunikačních dovedností, těch existuje na trhu nepřeberné množství. Konkrétní podobu těchto kurzů je nutno dále upřesnit dle potřeb a zařazení konkrétních zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno, autor zde proto pracuje s jistým zjednodušením, kdy byl pro účely kalkulace vybrán kurz DEAL MAKER: Vyjednávejte a vyhrávejte s Jiřím Kulou, jehož cena činí 12 088 Kč včetně DPH za osobu (Kula, 2023). Potřeba zlepšení obchodních a komunikačních dovedností přitom vplynula u 57 zaměstnanců, proto je nutno kalkulovat s cenou **689 016 Kč**.

Cena online kurzu pro personální a mzdové účetní od Zdeňka Křížka, o němž hovořila manažerka účtárny, činí 2 965 Kč s DPH (Videolektor, 2023). Daný kurz potřebují podstoupit všichni zaměstnanci účtárny, jedná se tedy o pět osob. Obdobný kurz nicméně požadují pro své podřízené i další vedoucí pracovníci, konkrétně R5 (6 osob) a R12 (19 osob). Na proškolení těchto osob je třeba vyčlenit částku **88 950 Kč**.

Kurzy projektového řízení jsou ve srovnání s ostatními nákladnější. Dvoudenní kurz Projektové řízení krok za krokem za cenu 19 188 Kč nabízí společnost PM Consulting (2023). Dle provedeného šetření je nutno zajistit daný kurz pro skupinu čítající 13 zaměstnanců (4 z divize Back office a 9 z divize Energy), předpokládaná cena v tomto případě činí **249 444 Kč**.

Jednodenní kurz time managementu za cenu 787 Kč včetně DPH (Topvision, 2023) je vhodné doporučit pro skupinu dvaceti zaměstnanců z divize Cleaning. Cena daných kurzů pro všechny tyto zaměstnance by pak činila **15 740 Kč**.

Jednodenní online kurz s názvem Recruiting, Headhunting, Assessment (Personalistika I) lze zajistit u externího dodavatele (CeMS, 2023), a to za cenu 5 929 Kč včetně DPH na osobu. Potřeba tohoto typu vzdělání byla zjištěna v případě 12 osob, při uvedených cenách je proto třeba počítat s náklady ve výši **71 148 Kč**.

Zaznamenána byla rovněž potřeba vzdělávání v oblasti environmentálně šetrného provozu. Čtyřdenní seminář věnující se problematice a zahrnující rovněž ukázky dobré praxe a inspirativních řešení nabízí občanské sdružení ENVIC. Cena takového semináře činí 7 260 Kč včetně DPH za osobu. Seminář je vhodné zajistit pro čtyři osoby, souhrnná cena za dané školení pak bude činit **29 040 Kč**.

Opomenut by neměl být ani kurz delegování, který by na základě zjištěných informací potřebovala dvacítko vedoucích pracovníků různých úrovní. Například jednodenní osmihodinový kurz realizovaný prezenční formou s názvem Efektivní delegování na podřízené lze pořídit za cenu 5 566 Kč na osobu (Cadetgo, 2023). Kurz se zaměřuje na techniky delegování, práci se stresem a odbourávání vnitřních zábrán bránících delegování úkolů. Při předpokládaném počtu dvaceti účastníků je kalkulováno se souhrnnou cenou ve výši 111 320 Kč, při proklamované slevě ve výši 5 % za počet účastníků (přesahující tři osoby) by tato cena měla činit **105 754 Kč**.

Certifikovaný kurz zaměřený na agilní řízení s názvem PeopleCert Scrum Master I je poměrně nákladný, cena za jednu osobu přesahuje částku 20 000 Kč. Například dvoudenní kurz vyjde na 22 385 Kč s DPH pro jednu osobu (Scrum, 2023). Nezáleží přitom, zda je daný kurz poskytován prezenčně či online. Mají-li v tomto ohledu být školeni čtyři zaměstnanci společnosti, pak je třeba počítat s částkou **89 540 Kč**.

Ředitel Back office (R5) rovněž hovořil o potřebě dalšího vzdělávání v oblasti kybernetické bezpečnosti. Jedná se o velmi specifickou problematiku postihující širokou škálu hrozeb, tomu odpovídají i ceny kurzů, které se pohybují v řádu nízkých jednotek až vysokých desítek tisíc korun. Návrh vhodného školení by vyžadoval podrobnější analýzu situace a potřeb

konkrétního pracovníka, proto je do kalkulace zahrnuta částka **20 000 Kč**, okolo které ceny těchto kurzů oscilují nejčastěji.

Dále pak byl v rámci výzkumného šetření velice často uváděn požadavek na rozvoj schopnosti hovořit v anglickém jazyce u podřízených pracovníků. Tato schopnost se přitom netýká komplexně všech pracovníků společnosti XY, nýbrž pouze pracovníků působících na určitých pracovních pozicích s ohledem na nutnost komunikovat v tomto jazyce na pravidelné bázi. Pokud jde o efektivní nastavení jazykového vzdělávání, pak základem by mělo být nejprve provedení určitého rozřazení zaměstnanců z hlediska stanovení správné úrovně jazykových dovedností zaměstnance za účelem volby správného jazykového kurzu. Kromě toho je důležité stanovit také konkrétní zaměření kurzu anglického jazyka dle pracovní pozice daného zaměstnance (všeobecná/business angličtina atd.). V současnosti je na trhu k dispozici skutečně pestrá škála kurzů anglického jazyka, proto i zde autor pracuje s jistými zjednodušeními. Pro příklad je možné uvést kurz anglického jazyka orientovaný na všeobecnou angličtinu a probíhající online formou ve skupině maximálně 5 účastníků. V případě každého z nich je přitom možné zvolit odpovídající úroveň anglického jazyka (začátečnický/mírně pokročilý/pokročilý), kurz zahrnuje celkem 13x60 minut výuky probíhající dvakrát týdně. Cena tohoto kurzu aktuálně činí 3 100 Kč bez ohledu na úroveň jazykových znalostí účastníka (Vistaskola.cz, 2023), nicméně při bližším pohledu na ceníky jazykových škol lze dojít k tomu, že tyto společnosti mají ceny přibližně podobné. O požadavku na kurzy angličtiny pro své zaměstnance hovořili R2 (4 osoby), R3 (1 osoba) a R14 (4 osoby), celkově tedy 9 osob. Jako smysluplné se tedy jeví otestovat kurz angličtiny na skupině těchto devíti zaměstnanců, a následně jej podrobit důslednému hodnocení (zde lze využít řadu metod představených v podkapitole 2.2.4). V případě pozitivních výsledků lze v těchto kurzech pokračovat a případně je nabídnout dalším zaměstnancům, například formou benefitu. Finanční náklady navrhovaného pilotního projektu lze dle výše uvedených kritérií odhadovat na **27 900 Kč**.

3. Další doporučení

V rámci předešlé pasáže byly předpokládané náklady, související se vzděláváním zaměstnanců společnosti, vyčísleny na částku blízkou se dvěma milionům korun. Jedná se přitom o taková školení, která byla jednotlivými vedoucími pracovníky označena za nezbytné minimum. Vedle toho autor v rámci dané kalkulace usiloval o minimalizaci těchto nákladů, zejména využitím interních lektorů. Nejedná se přitom o zanedbatelnou částku, s přihlédnutím k velikosti organizace a počtu zaměstnanců lze ale částku považovat za adekvátní. Přesto je při takto vysokých nákladech nezbytné věnovat pozornost důslednému **hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit**. Nestačí se přitom omezovat na pouhé reakce účastníků kurzu, je nutno zkoumat úroveň získaných znalostí a dovedností, jejich využitelnost v rámci pracovních činností a v ideálním případě také zjišťovat dopady vzdělávacích aktivit na činnost organizace. To umožní personalistům eliminovat ty aktivity, které nepřinášejí požadovaný účinek, a naopak posilovat aktivity efektivní, případně tyto aktivity dále rozvíjet. Tento proces musí mít návaznost na pravidelné a důsledné hodnocení zaměstnanců. Pouze v takovém případě bude systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY skutečně efektivní a povede k dosažení stanovených cílů.

Kromě toho je velice důležité, aby v organizaci byla věnována adekvátní pozornost **zaškolení nového zaměstnance**, který do společnosti nastoupí. Tento proces by měl být vždy řešen zejména systematicky a měl by se řídit odpovídajícím adaptačním formulářem, kam budou jednotlivá školení zanesena. Příklad konkrétního adaptačního formuláře nového zaměstnance při nástupu do společnosti je součástí přílohy 20 této diplomové práce. Jak bylo také zjištěno, zejména v případě divize Provozu se zaškolení nových zaměstnanců věnují jednotliví vedoucí pracovníci, pro které se jedná o značnou zátěž a velký počet pracovních povinností. Proto se

jako vhodné jeví zavedení „buddy programu“, kdy novému zaměstnanci bude vedoucím pracovníkem přiřazena osoba mentora. Součástí tohoto buddy programu přitom bude také určitá finanční odměna pro mentora vztahující se k zaškolení tohoto nového zaměstnance. Průměrně přitom do společnosti XY nastupuje 10 nových zaměstnanců na HPP měsíčně.

Důležitým návrhem je **tvorba individuálního vzdělávacího plánu** dle potřeb konkrétního zaměstnance, a to ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem, který podřízeného pracovníka zná, proto je také schopen stanovit případné nedostatky v jeho schopnostech a dovednostech. Kromě toho se jeví jako vhodné rozdělit vzdělávání ve společnosti XY na dobrovolné (interní akademie) a povinné, kdy toto vzdělávání bude plánováno ve formě rozvoje s vedoucím pracovníkem. V současnosti přitom situace panující ve společnosti XY v této oblasti není na ideální úrovni, proto je třeba tomuto věnovat specifickou pozornost.

Doporučení, prezentovaná v rámci této subkapitoly mají jeden významný pojící prvek. Tím je **osoba nadřízeného manažera**. Ten by měl znát silné a slabé stránky svých zaměstnanců nejlépe. Dle interních směrnic společnosti (viz kapitola 3.2) je kompetentní k tvorbě individuálních vzdělávacích plánů jednotlivých zaměstnanců, dohlíží na jejich plnění a případně navrhuje patřičná opatření. Manažeři jednotlivých oddělení tak mají rovněž nejlepší přehled o tom, které zkušené zaměstnance daného oddělení je možno využít jako mentory (s ohledem na míru jejich zkušeností a aktuálního pracovního vytížení). A konečně, právě manažeři jednotlivých oddělení mohou být užiteční při evaluaci jednotlivých vzdělávacích aktivit. Buď její přímou realizací, nebo spoluprací s pracovníky personálního oddělení. Mohou být užiteční při vymezení tematických okruhů srovnávacích testů před a po skončení vzdělávací aktivity, při sestavování kontrolní skupiny aj. Jejich úloha v tomto systému je tedy nezanedbatelná. Manažer musí být schopen „*vybudovat tým, který dobře spolupracuje; podporovat členy týmu při dosahování kariérních cílů; vytvářet takové procesy, aby práce probíhala hladce a efektivně*“, říká zkušená manažerka Zhuo (2020, s. 23). Vedoucím pracovníkům proto musí být vytvořen dostatek prostoru pro práci s podřízenými zaměstnanci, včetně činností diskutovaných výše. Některé dříve prezentované výstupy z realizovaných šetření nicméně naznačují, že v interní směrnici formálně proklamovaná filozofie neustálého zlepšování a odpovědnost vedoucích pracovníků v praxi poněkud zaostává, a to (alespoň v některých případech) i s vědomím nejvyššího managementu a představitelů personálního oddělení. Sami představitelé společnosti XY to nicméně vysvětlují aktuálně probíhající (či možná finišující) restrukturalizací, o které ale nechtěli blíže hovořit. Tato skutečnost může neuspokojivou situaci vysvětlovat, to však nikterak neubírá na významu prezentovaného doporučení.

Užitečným nástrojem se jeví být nově vzniklá **pozice specialisty interní komunikace a vzdělávání**, o níž hovořili mnozí respondenti během interview. Ten by dle ředitelky personálního oddělení (R17) měl sbírat od jednotlivých manažerů informace o vzdělávacích potřebách jednotlivých divizí, vyhodnocovat tyto podněty a v souladu s nimi a s ohledem na možnosti organizace dané potřeby naplňovat. Může být také nápomocen jednotlivým manažerům při realizaci výše popsanych aktivit, diskutovat s nimi možnosti řešení, případně v rámci své působnosti (komunikace a vzdělávání) navrhnout patřičná opatření. Jeho práce může navazovat na realizovaný výzkum, dle potřeby jej případně rozšiřovat či zpřesňovat, případně může realizovat některá z výše prezentovaných doporučení.

Z dlouhodobé perspektivy je závěrem kapitoly vhodné připomenout postřehy některých členů vedení společnosti, dle kterých lze rozlišovat mezi odbornými kurzy souvisejícími s pracovním zařazením zaměstnance na straně jedné a kurzy zbytnými na straně druhé. Ty přitom mohou být nabízeny pouze vybraným zaměstnancům **formou benefitů** na základě kritérií, jakými je jejich výkonnost, délka úvazku apod. Tato kritéria přitom mohou být nastavována různě, především s ohledem na finanční možnosti společnosti.

4 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na téma systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané společnosti a jejím hlavním cílem bylo zejména formulovat opatření pro zlepšení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, kterou se v tomto případě stala organizace XY. Za účelem dosažení tohoto stanoveného hlavního cíle byly nadále identifikovány dva dílčí cíle této práce. Prvním dílčím cílem bylo popsat aktuální proces a identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Druhým dílčím cílem bylo shrnout teoretická východiska k dané problematice.

Teoretická východiska řešené problematiky byla zpracována v teoreticko-metodologické části práce. Jak bylo na základě literární rešerše zjištěno, v současnosti sehrává v moderních organizacích vzdělávání a rozvoj zaměstnanců stále důležitější roli, což koresponduje s potřebami moderní doby a dynamickým vývojem současné lidské společnosti. Obecně dochází k mnoha významným změnám na pracovním trhu, což si nutně žádá také značnou flexibilitu ze strany organizací i samotných zaměstnanců. V čase přitom také trvale narůstají nároky kladené na schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků. Proto je nezbytné, aby se pracovníci trvale vzdělávali a nadále rozvíjeli v oblastech, které se dotýkají profesního života. Potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje je kromě toho také úzce spojena s rozmachem informačních a komunikačních technologií, které stále více pronikají do lidských životů. Tento vývoj je zřetelný také na trhu práce, kdy schopnost práce s moderními ICT je v současnosti již považována za běžnou schopnost v případě mnoha různých profesí. Mnoho zaměstnanců se v rámci výkonu své profese neobejde bez využití ICT, nicméně zejména pak pro starší pracovníky se postupná digitalizace pracovní činnosti může stát problémem souvisejícím s nedostatkem schopností týkajících se práce s těmito technologiemi. Proto je často nezbytné absolvovat různorodé kurzy a školení z této oblasti, aby si pracovník mohl stávající úroveň znalostí a dovedností rozšířit. Podobně je tomu například také v oblasti výuky cizích jazyků, kdy běžným standardem je v současnosti schopnost hovořit anglickým jazykem, což však může být opět zejména v případě pracovníků staršího věku na nedostačující úrovni. Pracovník kromě toho v mnoha případech potřebuje znát cizojazyčné specifické výrazy vztahující se k oblasti výkonu pracovní činnosti. Proto také znalosti v oblasti odborné angličtiny si v případě potřeby musí pracovník osvojit a naučit se je správně využívat. Obecně je možné podotknout, že potřeba vzdělávání a rozvoje se může ve společnosti dotýkat různorodých oblastí pracovního života zaměstnanců. Kromě toho se vzdělávací potřeby samozřejmě liší v praktické rovině s ohledem na oblast působení zaměstnance a jeho konkrétní pracovní pozici. Pochopitelně v případě kvalifikovanějších pracovních pozic se stává potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje důležitější a pracovník musí disponovat hlubšími znalostmi, dovednostmi a schopnostmi za účelem efektivního výkonu své profese. Další vzdělávání a rozvoj je důležitý také v případě vedoucích pracovníků, kteří by se měli rovněž nadále rozvíjet tak, aby jejich kompetence k výkonu profese odpovídaly potřebám moderní doby a společnosti. Proto také v případě vedoucích zaměstnanců je potřeba vzdělávání a rozvoje nadále velice aktuálním tématem, kterému je nutné věnovat odpovídající pozornost. Pochopitelně je nutné, aby byly v oblasti vzdělávání a rozvoje vždy zohledněny individuální potřeby a možnosti. Proto v organizacích dochází k sestavování plánů osobního rozvoje, kdy tyto plány zahrnují jednotlivé kroky a aktivity v rámci osobního vzdělávání a rozvoje tak, aby došlo k naplnění cíle, který byl u konkrétního pracovníka stanoven.

Získané poznatky byly následně využity při zpracování analytické části práce. S ohledem na formulované dílčí cíle práce byla zkoumaná organizace nejprve stručně představena, následně byl detailně popsán současný systém vzdělávání a rozvoje v daném podniku. Na ten je ve společnosti kladen velký důraz a je detailně popsán v interní podnikové směrnici, která mimo

vymezení základních kompetencí a odpovědností dále rozlišuje mezi několika základními druhy vzdělávání (základní, odborné a speciální), které jsou realizovány s využitím většiny metod i forem popsaných v teoretické části práce. Využívání jsou přitom také interní lektori. Zaměstnanci Back office mají k dispozici rovněž interní akademii, která je těmito zaměstnanci hodnocena velmi kladně. Všechny tyto skutečnosti lze řadit mezi silné stránky společnosti. Byla ale identifikována řada slabých míst. Navzdory formálně propracovanému systému vzdělávání zaměstnanců však v praxi tento systém není hodnocen zcela uspokojivě, a to jak ze strany zaměstnanců, tak i některých manažerů. Nebyla přitom prokázána souvislost mezi hodnocením a délkou praxe hodnotícího zaměstnance, ani jím preferovaných forem vzdělávání. Vedle toho má značná část zaměstnanců (zaměstnanci provozu) omezené či nulové možnosti dalšího rozvoje, navzdory určitým znalostním či dovednostním rezervám, jichž si jsou jejich nadřízení pracovníci vědomi. To je do značné míry způsobeno nepřístupností interní akademie zaměstnancům provozu, které vedení společnosti s citelnou rozhodností vysvětluje finančními důvody. Slabou stránkou současného vzdělávacího systému je také zajišťování povrchní zpětné vazby od účastníků jednotlivých kurzů, postrádající hlubší hodnocení efektivit realizovaných vzdělávacích aktivit. Přestože to nebylo zamýšleným cílem práce, byly rovněž zaznamenány indicie hovořící o nefunkčních interních procesech, zejména v oblasti komunikace a vnitropodnikové spolupráce, včetně konkrétních příkladů plýtvání v administrativních procesech.

Na základě uvedených zjištění byla proto v závěrečné části práce navržena široká škála opatření, která mají na zjištěné nedostatky reagovat. Autor v první řadě navrhuje zavedení nové vzdělávací platformy s názvem Jobka. Toto opatření zajistí lepší informovanost o připravovaných školeních pro všechny zaměstnance společnosti, a zároveň má potenciál usnadnit a zrychlit komunikaci v rámci organizace, pružněji reagovat na potřeby zaměstnanců aj. Jedná se o opatření, které by uvítala drtivá většina zaměstnanců společnosti. Jak bylo v rámci podkapitoly 3.4.3 dále prokázáno, názory na implementaci nové firemní platformy záleží na divizi, častěji by ji přivítali zaměstnanci Back office, kteří s dosavadní platformou mají zkušenosti. Druhým navrhovaným doporučením je tzv. plán nezbytných kurzů, který byl sestaven primárně na základě rozhovorů s manažery společnosti. Tento plán obsahuje patnáct kurzů, které se z perspektivy manažerů jeví být nutností, včetně předpokládaného počtu účastníků, navrhované metody vzdělání a rovněž předpokládané ceny těchto kurzů. Náklady obou navrhovaných opatření (aplikace Jobka a plánu dalšího rozvoje) byly pro první období souhrnně vyčísleny na částku 2 249 733 Kč. Tyto náklady respektují budget společnosti pro aktuální rok, výrazněji jej nepřekračují a pravděpodobně poskytují i určitou rezervu pro případ, že budou ve společnosti identifikovány další vzdělávací potřeby (výše budgetu nebyla zcela konkretizována, hovořilo se o částce v rozmezí 2–3 milionů Kč). Formulována byla i další obecná doporučení, jmenovat lze důslednou evaluaci jednotlivých vzdělávacích aktivit, školení nových zaměstnanců s využitím mentorů, důslednou tvorbu individuálních vzdělávacích plánů dle potřeb konkrétních pracovníků, zajištění dostatečného prostoru manažerům k práci s podřízenými zaměstnanci a plné využití nově zřízené pozice specialisty interní komunikace a vzdělávání.

V rámci diplomové práce tedy byly nejprve shrnuty teoretické poznatky související se zkoumanou problematikou (druhý dílčí cíl), tyto vstupy byly následně využity při popisu aktuálního systému vzdělávání v řešené organizaci a identifikaci jeho silných a slabých stránek (první dílčí cíl). Na základě prezentovaných výstupů z realizovaného smíšeného výzkumu byla následně formulována výše prezentovaná doporučení (primární cíl práce). Proto je možné na závěr této práce konstatovat, že byl stanovený cíl diplomové práce naplněn.

Literatura

Odborná literatura a časopisy

AAKER, D. Four ways digital works to build brands and relationships. *Journal of Brand Strategy*, 2015, vol. 4, no. 1, p. 37-48.

ALDRIDGE, S. *A Short Introduction to Counselling*. London: SAGE, 2014. 200 s. ISBN 978-1-4462-5257-4.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2020. 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3.

BARTÁK, J., DEMJANENKO, M. *Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka*. Praha: Grada, 2021. 292 s. ISBN 978-80-247-3997-7.

BELLO, I., OTHMAN, M.F., SHARIFFUDDIN, M.D.K.B. Multinational Corporations and Nigeria's Educational Development. *An International Development Perspectives. International Journal of Management Research and Review*, 2017, vol. 7, no. 6, p. 637-647. ISSN 2249-7196.

BELLO, I., KAZIBWE, S. Multinational Corporations, Education and United Nations Development Goals: A Literature Review. *Social Policy Issues*, 2022, vol. 58, no. 3, p. 239-257. DOI: 10.31971/ppp/156014.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

BERNSTEIN, A., BEEFERMAN, L., The Materiality of Human Capital to Corporate Financial Performance. *SSRN Electronic Journal* 2015. DOI:10.2139/ssrn.2605640.

BESSANT, J. R., TIDD, J. *Entrepreneurship*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. 208 s. ISBN 978-1-119-22186-9.

BHATIA, A.; KAUR, L. Global training & development trends & practices: an overview. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2014, 3.8: 77-78.

BHATTACHARJEE, S., MUKHERJEE, S. Modern Trends and Practices in Training and Development: an Overview. *REDEFINING BUSINESS VISION ISSUES & CHALLENGES, VOL 2 MARKETING AND HUMAN RESOURCES*, 2017, p. 161-173. ISBN 9788184846515. BLÁHA, J., et al. *Řízení lidských zdrojů*. Albatros Media a.s., 2016. 240 s. ISBN 978-80-726-1434-9.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BURIAN, P. *Internet inteligentních aktivit*. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-5137-5.

CALICCHIO, S. *Snadný přístup k psychologii práce: Úvodní příručka pro využití psychologických poznatků v oblasti práce a organizací*. Praha: Calicchio, 2021. ISBN 9791220842372.

ČAPEK, R. *Moderní didaktika: lexikon výukových a hodnoticích metod*. Praha: Grada, 2015. 624 s. ISBN 978-80-247-3450-7.

DRÁGAN, M., IVANA, D., ARBA, R. Business Process Modeling in Higher Education Institutions. Developing a Framework for Total Quality Management at Institutional Level. *Procedia Economics and Finance*, 2014, vol. 16, p. 95-103. ISSN 2212-5671.

DVOŘÁČKOVÁ, V. *Anglická terminologie pro učitele: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2021. 224 s. ISBN 978-80-271-2470-1.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

GAVIN, J. *Foundations of Professional Coaching: Models, Methods, and Core Competencies*. Champaign: Human Kinetics, 2022. 297 s. ISBN 978-1-7182-0083-8.

HALAWI, A., HAYDAR, N. Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies. *International Humanities Studies*, 2018, vol. 5, no. 2, p. 22-45. ISSN 2311-7796.

HAMÁČEK, J. *Teorie, realita a rozvojové souvislosti ekonomického růstu*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2016. ISBN 978-80-2445-095-7.

HANYCH, M. et al. *Korporátní struktury a transakce*. Brno: Backstage Books, 2020. 84 s. ISBN 978-80-88049-21-0.

HANZELKOVÁ, A. *Personální strategie. Krok za krokem*. Praha: Grada, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-56-4.

HAVLÍČKOVÁ, D. *Metodika - Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe)Koncepce: pro neformální vzdělávání*. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. 526 s. ISBN 978-80-87449-50-9.

HENDL, J., REMR, J. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. 373 s. ISBN 978-80-262-1192-1.

CHANDRAN, K. S. *Principles of Management: A Textbook for University Students*. 2020. 244 s. ISBN 9789353967376.

CHROMÝ, J. *Práce s empirickými daty*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2014. 76 s. ISBN 978-80-246-2801-1.

JAIN, T., SHARMA, A. Impact of Training and Development on Employee Performance in Retail Sector. A Review Paper. 2019. DOI: 10.2139/ssrn.3316856.

JANÍČEK, P., DEPEŠOVÁ, J. Digitálně technologie vo vzdelávání. *Trendy ve vzdělávání 2021: sborník abstraktů mezinárodní konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2021, s. 13. ISBN 978-80-244-5924-0.

JONES, G., GORELL, R. *How to Create a Coaching Culture: A Practical Introduction*. London: Kogan Page Publishers, 2018. 248 s. ISBN 978-0-7494-8328-9.

KERRY, T., MAYES, A. S. *Issues in Mentoring*. London: Routledge, 2014. 292 s. ISBN 978-1-136-15934-3.

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

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

- KULKARNI, P. M. et al. Role of digital simulation in employee training. *Global Transitions Proceedings*, 2022, vol. 3, no. 1, p. 149-156. ISSN 2666-285X.
- LACHVAJDEROVA, L., KADAROVA, J., RYBÁROVÁ, D. *Importance and Methods of Education in Companies. Trends and Innovative Approaches in Business Processes*, 2022, vol. 25, p. 180-183.
- LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.
- MABROUK, D. New Insights of the Systematic Approach to Training (SAT): A Quality Governance Perspective. *Open Journal of Social Sciences*, 2021, vol. 9, no. 1. DOI: 10.4236/jss.2021.91031.
- MAMATELASHVILI, O. V. Strategic Management Of Corporate Educational System Formation And Development. *Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society (ICEST 2020)*, 2020, vol. 90, p. 698-708. ISBN 978-1-80296-089-1.
- MARTINOVIČOVÁ, D. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. akt. vyd. Praha: Grada, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MATOUŠEK, O. *Profesní způsobilost a vzdělávání v sociální práci*. Charles University in Prague, Karolinum Press: 2021. 200 s. ISBN 978-80-246-4904-7.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti - Manuál úspěšného lektora*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 176 s. ISBN 80-247-4336-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vydání. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2015. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NGUYEN, T. Q. et al. Do workers benefit from on-the-job training? New evidence from matched employer-employee data. *Finance Research Letters*, 2021, vol. 40. DOI 101664.
- NOVOTNÁ, H. et al. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2019. ISBN 978-80-7571-052-9.
- OTÁHAL, P. *MBA studium v podmínkách české praxe: současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR*. Praha: Grada, 2018. 184 s. ISBN 978-80-247-2017-3.
- PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PETRO, J. *Nová slova v angličtině I. A–G*. 1. vyd. HALLOENGLISH.CZ, 2014, 146 s. ISBN 978-80-87951-02-6.
- PITUCHOVÁ, I. Vyhodnocování podnikového vzdělávání s využitím modelu Kirkpatrick's. *Acta academica karviniensia*, 2013, vol. 13, no. 2, p. 84-93. doi: 10.25142/aak.2013.028.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PRŮCHA, J. *Andragogický slovník*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. *Psychologie učení: teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Praha: Grada, 2020. 272 s. ISBN 978-80-271-2853-2.

- ROHLÍKOVÁ, L. *Flexibilní učení a flexibilní formy vzdělávání na vysoké škole*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2023. 344 s. ISBN 978-80-261-1154-2.
- SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2015. 539 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SOKOL, J. *Moc, peníze a právo*. Praha: Albatros Media, 2015. 304 s. ISBN 978-80-7429-663-5.
- SLAVÍKOVÁ, P. *Teorie a praxe hudební výchovy VI: Sborník příspěvků z konference studentů doktorandských a magisterských studií a pedagogů hudebního vzdělávání v zemích V4*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2020. 368 s. ISBN 9788076031630.
- STŘEDA, L. *eHealth a telemedicína: učebnice pro vysoké školy*. Praha: Grada, 2016. 160 s. ISBN 978-80-247-5764-3.
- SUDHAKAR, R., BASARIYA, S.R. Perspectives and the factors influencing effectiveness of training and development on employees' performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 2017, vol. 8, no. 9, p. 135-141.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- TAYLOR, S. *Resourcing and Talent Management: The Theory and Practice of Recruiting and Developing a Workforce*. London: Kogan Page Publishers, 2022. 480 s. ISBN 978-0-7494-8386-9.
- TETŘEVOVÁ, L. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.
- TOMCZYK, Ł. *Vzdělávání seniorů v oblasti nových médií*. Přeložil Joanna SZANIAWSKA. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2015. 240 s. ISBN 978-80-904531-9-7.
- URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN: 978-80-271-3675-9.
- UVALIC-TRUMBIC, S., DANIEL, J. Sustainable Development Begins with Education. *Journal of Learning for Development*, 2016, vol. 3, no. 3, p. 3-8. DOI 10.56059/jl4d.v3i3.164.
- VALIŠOVÁ, A., KOVAŘÍKOVÁ, M. *Obecná didaktika a její širší pedagogické souvislosti v úkolech a cvičeních*. Praha: Grada, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3249-2.
- VOCHOZKA, M. et al. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.
- ZHUO, J. *První kroky v manažerské pozici. Cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada, 2020. 232 s. ISBN 978-80-271-2893-8.
- ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

ZORMANOVÁ, L. *Obecná didaktika: pro studium a praxi*. Praha: Grada, 2014. 240 s. ISBN 978-80-247-4590-9.

Internetové zdroje

ALTAXO. Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost. *Altaxo.cz* [online]. 2019 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

AM, J. B. et al. Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. *McKinsey & Company.com* [online]. 2022 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever#/>

BAASS. How to Assess the Costs and Benefits of Employee Training. *BAASS.com* [online]. 2019 [cit. 2023-08-16]. Dostupné z WWW: <https://www.baass.com/blog/how-to-assess-the-costs-and-benefits-of-employee-training>

BAKER, M. Stop Training Employees in Skills They'll Never Use. *Gartner.com* [online]. 2020 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/stop-training-employees-in-skills-theyll-never-use>

CADETGO. Efektivní delegování na podřízené. *Cadetgo.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/9_efektivni-delegovani-na-podrizene.html

CEMS. Recruiting, Headhunting, Assessment (Personalistika I). *CeMS.com* [online]. 2023 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: <https://www.cems-cz.com/skolenie/253-recruiting-headhunting-assessment-personalistika-i>

DELOITTE. Human capital. *Deloitte.com* [online]. 2022 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html.html/%23beyond-reskilling.html>

DELOITTE. Výhled české ekonomiky na rok 2023 - Příliš drahá recese. *Deloitte.com* [online]. 2023 [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/vyhled-ceske-ekonomiky-na-2023-Deloitte.pdf>

DVOŘÁKOVÁ, M. Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání. *Národní ústav pro vzdělávání.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-08-01]. Dostupné z WWW: <http://archiv-nuv.npi.cz/t/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani.html>

EKONOM. Trendy vzdělávání: cíle, metody a hodnocení výsledků. *EKONOM.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://ekonom.cz/c1-57644670-trendy-vzdelavani-cile-metody-a-hodnoceni-vysledku>

FOCUSPEOPLE. Motivace zaměstnanců. *Focuspeople.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: <https://www.focuspeople.cz/kurzy/administrativa-management-obchod/motivace-zamestnancu/>

GALLUP. The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem. *GALLUP.com* [online]. 2022 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>

GETAHUN, H. After an AI bot wrote a scientific paper on itself, the researcher behind the experiment says she hopes she didn't open a 'Pandora's box'. *Insider.com* [online]. 2022 [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: <https://www.insider.com/artificial-intelligence-bot-wrote-scientific-paper-on-itself-2-hours-2022-7>

HRNEWS. Aplikace JOBka pomáhá se zvyšováním angažovanosti i nábořem. *HRnews.cz* [online]. 2019 [cit. 2023-06-02]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/aplikace-jobka-pomaha-se-zvysovanim-angazovanosti-i-naborem-id-3695270>

KULA, J. DEAL MAKER: Vyjednávejte a vyhrávejte s Jiřím Kulou. *Topvision.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/deal-maker:-vyjednavejte-a-vyhravejte-s-jirim-kulou>

KURT, S. Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation. *EducationalTechnology.net* [online]. 2016 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>

LANGER, T. Měření výsledků vzdělávání na základě inovovaného Kirkpatrickova modelu. *EPALE European Commission.eu* [online]. 2020 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: <https://epale.ec.europa.eu/en/node/164307>

LINKEDIN. LinkedIn Workplace Learning Report 2023. *Linkedin.com* [online]. 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf

MANYIKA, J. et al. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. *McKinsey & Company.com* [online]. 2017 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>

MANPOWERGROUP. Řešení revoluce dovedností není v robotech, ale lidech. *ManpowerGroup.cz* [online]. 2018 [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: <https://www.manpowergroup.cz/reseni-revoluce-dovednosti-neni-v-robotech-ale-lidech/>

MANPOWERGROUP. Tech Talent Outlook. *ManpowerGroup.cz* [online]. 2023a [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: <https://www.manpowergroup.cz/experis-tech-talent-outlook/>

MANPOWERGROUP. Nedostatek talentů roste: 66 % zaměstnavatelů v ČR se potýká s problémy při obsazování pracovních pozic. *ManpowerGroup.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: <https://www.manpowergroup.cz/nedostatek-talentu-roste/>

MANPOWERGROUP. Tisková zpráva - Nová budoucnost práce: Trendy pro rok 2023. *ManpowerGroup.cz* [online]. 2023c [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: <https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2023/01/Nova-budoucnost-prace-2023-Tiskova-zprava.pdf>

MANPOWERGROUP. Nová budoucnost práce - Technologie můžou být velkým pomocníkem. Lidé jsou však stále budoucností.. *ManpowerGroup.cz* [online]. 2023d [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2023/01/Trendy-2023_report.pdf

MAREŠ, J. Sedm kroků k úspěšnému programu virtuálního jazykového vzdělávání. *HRnews.cz* [online]. 2020 [cit. 2023-06-02]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/sedm-kroku-k-uspesnemu-programu-virtualniho-jazykoveho-vzdel-id-3930333>

MEAKIN, L. Robots Encroach on Up to 800 Million Jobs Around the World. *Bloomberg.com* [online]. 2020 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-10-20/robots-encroach-on-up-to-800-million-jobs-around-the-world#xj4y7vzkg>

MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. *Jaroslavmuzik.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-08-23]. Dostupné z WWW: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.jaroslavmuzik.cz/files/materialy-pro-vyuku/profesni-vzdelavani-pruvodce/Profesni-vzdelavani-dospelych.pdf>

NAUCMESE. Lektorství jako příležitost - navýšení tvého potenciálu a využití tvých silných stránek. *Naucmese.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-24]. Dostupné z WWW: <https://www.naucmese.cz/kurz/lektorstvi-jako-prilezitost-navyseni-tveho-potencialu-a-vyuziti-tvych-silnych-stranek#termin-18-08-2023>

NPI. Co nás čeká v budoucnu na trhu práce? *NPI.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://www.npi.cz/aktuality/7772-budouci-trh-prace>

PMCONSULTING. Projektové řízení krok za krokem. *PM Consulting.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: <https://www.pmconsulting.cz/kurzy/projektove-rizeni-krok-za-krokem/>

PRŮŽEK, T. Štíhlá administrativa. *Průmyslové inženýrství.cz* [online]. 2018 [cit. 2023-08-09]. Dostupné z WWW: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/2018/07/11/stihla-administrativa/>

PWC. Global Workforce Hopes and Fears Survey. *PwC.com* [online]. 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>

RICHARDSON, N., ANTONELLO, M. People at Work 2022: A Global Workforce View. *Adpri.org* [online]. 2022 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW_Global_2022_GLB_US-310322_MA.pdf

SCRUM. Scrum Master. *Scrum.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-08-03]. Dostupné z WWW: https://www.scrum.cz/kurzy/scrum-master?gclid=CjwKCAjw5_GmBhBIEiwA5QSMxBmFxcFvTGoKNxGcJ27LZ35cwETxjflHsYvOBkNWGuul2SLqMbKBxoC5fMQAvD_BwE

SEDUO. Profíkem v Excelu za 7 hodin. *Seduo.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-24]. Dostupné z WWW: <https://www.seduo.cz/kurz-microsoft-excel>

SYMONDSRESEARCH. 21 Free Fun IceBreakers for Online Teaching, Students & Virtual and Remote Teams. *SYMONDSRESEARCH.com* [online]. 2022 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://symondsresearch.com/icebreakers-for-online-teaching/>

TENKL, M. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. *Evaluační teorie a praxe.cz* [online]. 2014 [cit. 2023-06-02]. Dostupné z WWW: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick>

TOPVISION. Time & priority management. *Topvision.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz/nabidka/elearning/time-management>

URBANCOVÁ, H. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. *Práce a mzda.cz* [online]. 2018 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3588/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>

VIDEOLEKTOR. Novela Zákoníku práce pro personalisty a mzdové účetní 2023. *Videolektor.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW:

<https://www.videolektor.cz/skoleni/novela-zakoniku-prace-pro-personalisty-mzdove-ucetni-2023>

VITASKOLA. Angličtina ONLINE, skupinový kurz. *Vistaskola.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-24]. Dostupné z WWW: <https://www.vistaskola.cz/anglictina-online-skupinovy-kurz>

VOKÁČOVÁ, L. Jak připravit miliardu lidí na ekonomiku zítřka. *ManpowerGroup.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z WWW: <https://www.manpowergroup.cz/jak-pripravit-miliardu-lidi/>

VOX. Zákoník práce 2023 – pro začínající aneb začínám/vracím se k personalistice. *Vox.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-24]. Dostupné z WWW: <https://vox.cz/kurzy/zakonik-prace-2023-pro-zacinajici-aneb-zacinam-vracim-se-k-personalistice/?termin=322145#terminy>

Webové stránky společnosti XY

WILLIAMS, D. What Employee Training Costs Your Business. *TOPYX.com* [online]. 2018 [cit. 2023-08-14]. Dostupné z WWW: <https://www.topyx.com/lms-blog/what-employee-training-costs-your-business>

Primární zdroje

ČSN ISO 690. Dokumentace: bibliografické citace: obsah, forma a struktura. Praha: Český normalizační institut, 2017. 32 s.

Nástup nového zaměstnance (2023)

Organizační struktura (2023)

Řízení lidských zdrojů (2022)

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY	I
Příloha 2 Dotazníkové šetření pro účastníky kurzu v rámci interní akademie.....	IV
Příloha 3 Řízený rozhovor s ředitelem Back office	V
Příloha 4 Řízený rozhovor s ředitelem Back office	VI
Příloha 5 Řízený rozhovor s ředitelem Energy	VII
Příloha 6 Řízený rozhovor s ředitelem Provozu.....	VIII
Příloha 7 Řízený rozhovor s ředitelem Back office	X
Příloha 8 Řízený rozhovor s manažerem FM.....	XII
Příloha 9 Řízený rozhovor s manažerem HVAC	XIII
Příloha 10 Řízený rozhovor s manažerem Cleaningu	XIV
Příloha 11 Řízený rozhovor s manažerem FM.....	XV
Příloha 12 Řízený rozhovor s manažerem FM.....	XVI
Příloha 13 Řízený rozhovor s manažerem Back office	XVII
Příloha 14 Řízený rozhovor s manažerem Back office	XIX
Příloha 15 Řízený rozhovor s manažerem Back office	XXI
Příloha 16 Řízený rozhovor s manažerem Back office	XXII
Příloha 17 Řízený rozhovor s manažerem Back office	XXIII
Příloha 18 Řízený rozhovor s manažerem Cleaningu	XXIV
Příloha 19 Řízený rozhovor s ředitelkou HR oddělení	XXVI
Příloha 20 Adaptační formulář nového zaměstnance.....	XXX
Příloha 21 Organizační struktura společnosti XY	XXXII
Příloha 22 Struktura stránky interní akademie	XXXIII
Příloha 23 Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření	XXXIV
Příloha 24 Plán nezbytných kurzů.....	XL
Příloha 25 Nabídka Jobka	XLI
Příloha 26 Prezentace diplomové práce	LI

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

Hezký den,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se skládá z jednoduchých 13 otázek. Vyplněný dotazník poslouží jako zpětná vazba pro HR oddělení a zároveň jako podklad pro mou diplomovou práci na téma „Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Cílem dotazníku je zhodnotit stávající systém vzdělávání zaměstnanců, identifikovat konkrétní nedostatky a navrhnout opatření k maximální efektivitě procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Za vyplnění dotazníku Vám vřele děkuji.

1) Jaké je Vaše pohlaví? Zvolte jednu odpověď.

- a) Muž
- b) Žena

2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Zvolte jednu odpověď.

- a) Základní (ZŠ)
- b) Střední vč. vyučení (bez maturity)
- c) Úplné střední odborné nebo všeobecné (s maturitou)
- d) Vyšší odborné (VOŠ)
- e) Vysokoškolské (bakalářské, magisterské, doktorské)

3) V jaké divizi pracujete? Zvolte jednu odpověď.

- a) FM (vč. vedoucích/manažerských pozic, TSB, Odlakovací centrum)
- b) Cleaning(úklid) a údržba zeleně (vč. vedoucích/manažerských pozic)
- c) HVAC, Energy, nebo Security (vč. vedoucích/manažerských pozic)
- d) Back office (vč. vedoucích/manažerských pozic, administrativní pozice)

4) Jak dlouho pracujete v této společnosti? Zvolte jednu odpověď.

- a) do a včetně jednoho roku – navazující otázka č. 5
- b) více než 1 rok - 3 roky – navazující otázka č. 5
- c) více než 3 roky - 5 let – bez otázky č. 5, přechod na otázku č. 6
- d) více než 5 let - 10 let – bez otázky č. 5, přechod na otázku č. 6
- e) více než 10 let – bez otázky č. 5, přechod na otázku č. 6

Doplňující otázka v případě, že zaměstnanec zvolil v předchozí otázce odpověď „do a včetně jednoho roku“ nebo „více než 1 rok – 3 roky“:

5) Jak jste spokojen/a se svým zaškolením v rámci nástupu do společnosti? Zvolte jednu odpověď.

- a) Zcela nespokojen/a
- b) Spíše nespokojen/a
- c) Spíše spokojen/a
- d) Zcela spokojen/a

6) Jak hodnotíte současný systém vzdělávání ve společnosti? Zvolte jednu odpověď.

- a) Zcela nedostatečný - navazující otázka č. 7
- b) Spíše nedostatečný - navazující otázka č. 7
- c) Spíše dostatečný - bez otázky č. 7, přechod na otázku č. 8
- d) Zcela dostatečný - bez otázky č. 7 přechod na otázku č. 8

Doplňující otázka v případě, že zaměstnanec zvolil v předchozí otázce odpověď „zcela nedostatečný nebo spíše nedostatečný“

7) Z jakého důvodu hodnotíte současně nastavený systém vzdělávání jako nedostatečný? Vzhledem k Vaší odpovědi na předchozí otázku, popište, z jakého důvodu hodnotíte stávající systém vzdělávání zaměstnanců jako nedostatečný.
(otevřená otázka)

8) Jakým způsobem se dozvídáte o možnostech vzdělávání? Zvolte jednu či více odpovědí nebo ve variantě f "Jiný způsob" dopište jiný způsob informování.

- a) Od svého přímého nadřízeného.
- b) V rámci pravidelných porad.
- c) Emailová komunikace od HR oddělení.
- d) Intranet/SharePoint.
- e) Od kolegů.
- f) Jiný způsob.....

9) V jaké oblasti máte aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Uveďte oblasti, ve kterých byste uvítal/a možnost dalšího vzdělávání.
(otevřená otázka)

10) Kterou formu vzdělávání preferujete? Zvolte jednu odpověď.

- a) Raději preferuji prezenční setkání.
- b) Raději preferuji online setkání (MS Teams, či jiná platforma).
- c) Je mi to jedno.

11) Které metody vzdělávání preferujete? Zvolte jednu či více odpovědí nebo ve variantě "Jiné metody" svou odpověď dopište.

- a) Samostudium (raději se vzdělávám sám/sama)
- b) Koučink či mentoring (zaměstnanec se vzdělává pod vedením zkušeného kouče/mentora)
- c) E-learning (vzdělávání prostřednictvím počítačů)
- d) Rotace práce (zaměstnanec je na určité období pověřen úkoly z různých částí organizace)
- e) Workshop (praktické problémy, příležitost dělit se o nápady při řešení problémů)
- f) Přednáška (v případě sdělování velkého množství informací)
- g) Hraní rolí/simulace (rozvoj praktických schopností, možnost chovat se tak, jako by se jednalo o reálnou situaci na pracovišti)
- h) Jiné metody.....

12) Uvítal/a byste novou firemní *platformu na vzdělávání? *Platforma by obsahovala jednotlivé moduly vzdělávání. Například pro nové zaměstnance by obsahovala zaškolení v rámci firemních aplikací, postupů apod.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

13) Přispívají vzdělávací akce, které absolvujete v podniku, ke zvýšení Vašeho výkonu? Zvolte jednu odpověď.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Dotazníkové šetření pro účastníky kurzu v rámci interní akademie

Jak jste byl/a spokojen/a s: *

	Naprosto ano	Spíše ano	Spíše ne	Naprosto ne
Informovaností o Akademii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informovaností o konkrétním kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizací kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lektorem kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S celkovým průběhem kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Byl pro Vás kurz přínosný? *

- Naprosto ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Naprosto ne

Jaké další kurzy byste uvítal/a nebo potřebujete pro svou práci?

Vaše odpověď

Je něco, co byste nám chtěl/a sdělit?

Vaše odpověď

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Řízený rozhovor s ředitelem Back office

Termín rozhovoru: 15. 3. 2023

Místo: Centrála společnosti, Praha

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R1: Respondent (ředitel Back office)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R1: Dobrý den, jistě. Naše oddělení zajišťuje akvizice, retenci, úpravu ceny za služby a výběrová řízení se zákazníky. Máme na starosti prodej všech služeb v rámci společnosti, propagaci na sociálních sítích jako je LinkedIn, Facebook.

D: Děkuji za krátké představení, kolik členů má tým?

R1: Tým má aktuálně 9 členů.

D: V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R1: Členové týmu jsou seniorní a zkušení, ale nebylo by od věci připomenout zaměstnancům obchodní dovednosti a vyjednávací taktiky a také novinky v oboru.

D: Děkuji za zpětnou vazbu.

R1: Rádo se stalo.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 15. 3. 2023

Místo: Centrála společnosti, Praha

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R2: Respondent (Ředitel Back office)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R2: Dobrý den, ano, oddělení zajišťuje veškeré pomůcky, zařízení, služby, jak interně, tak externě, správu vozového parku, vozidla na leasing a vozidla, které jsou majetkem společnosti. Dále dodáváme lidskou sílu na naše zakázky přes subdodavatele.

D: Děkuji za představení, kolik členů má tým?

R2: Jsme malý tým, se mnou celkem čtyři zaměstnanci.

D: V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R2: Aby se sdílely informace o jednotlivých odděleních, jejich činnosti a pro doprodej. Jsem velmi skeptický k SharePointu a emailu, realizoval bych povinná školení. Mám požadavek na anglické kurzy, ale to se zatím neuskutečnilo. Domluvené je také školení s dodavateli do konce dubna - školení pro řidiče vč. praktických ukázek někde na polygonu.

D: Můžete blíže rozvést onu skepsi k SharePointu?

R2: Tak podívejte, věci, co my potřebujeme, tam nejsou. Mimoto, je v tom nepořádek, většinou to není povinný a nemohou tam všichni, jiný si to tam zas jen odsedí jen aby jako. Tak k čemu to pak je? Jak říkám, povinná školení, každý musí vědět, co má dělat, a k tomu zkrátka musí zvládat to, co je nezbytné.

D: Děkuji za konstruktivní podněty.

R2: Také děkuji.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 17. 3. 2023

Místo: Centrála společnosti, Praha

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R3: Respondent (Ředitel Energy)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R3: Dobrý den, tak naše divize řeší lokální distribuční soustava, Dodávky tepla, energetické poradenství včetně studií, auditů a opatření vody, tepla a vzduchu. Dále pak měření a regulaci, což obnáší optimalizaci spotřeby energií v objektu. Máme projekty, kde je dlouhodobá spolupráce s cílem ušetřit a garantovat úspory.

D: Děkuji za představení, kolik členů má tým?

R3: Celkem devět lidí, kdy jeden člověk řeší speciálního klienta, dva zaměstnanci energetické poradenství, tři zaměstnanci měření a regulaci a tři zaměstnanci EPC projekty.

D: Zajímavé, děkuji. V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R3: Určitě bych si přál pro svůj tým projektové řízení - základy v řízení projektu vč. administrativy, záznamů, evidence, agendy, příprava smluv - na co si dát pozor, jak postupovat při porušení smlouvy, jak specifikovat body do smlouvy. Pro sebe bych chtěl pomoci s kurzem ohledně náboru, head huntingu, vyhledávání specialistů z našeho oboru. Angličtina by byla také super.

D: Děkuji za zpětnou vazbu.

R3: Není zač, ještě bych chtěl zmínit, že by se měla zlepšit informovanost v oblasti působení firmy.

D: Informovanost v jakém směru?

R3: Směrem dovnitř. Někteří zaměstnanci, a prochází to celou firmou, jakoby ani neměli ponětí, co firma vlastně dělá. Co hůř, co by oni sami měli dělat v rámci firmy. Tohle nám neprospívá, snažíme se s tím pracovat.

D: Ano, píšu, ještě jednou děkuji.

R3: Ano, pěkný den.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 21. 3. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R4: Respondent (Ředitel Provozu = FM + Cleaning (úklid) a údržba zeleně + HVAC, Security)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R4: Rád, jsme provozní oddělení, do našich služeb patří technická správa, kde současně máme cca 350-400 klientů, zajišťujeme úklid, pro dalších 20 klientů služby v oblasti ostrahy, venkovní práce, landscaping (terénní úpravy, pozn. autora), HVAC, což jsou práce na vzduchotechnice a klimatizacích, patří k nám i odlakovací centrum. Klienty dělíme na síťové zakázky a stand alone zakázky (například výrobní firmy).

D: Moc děkuji, takže řídíte poměrně velký tým.

R4: Ano, provoz tvoří zhruba 80 % našich zaměstnanců.

D: To je opravdu velké číslo, asi nebude úplně jednoduché identifikovat individuální potřeby vzdělávání a rozvoje Vašeho týmu, ale přesto se musím zeptat, v jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R4: To Vám rád sdělím, protože je to věc, na které plánujeme v tomto roce zapracovat. Osobně bych to rozdělil do více okruhů. 1. okruh: obecný – přehled o odděleních, jaké máme jako skupina zaměření. 2. okruh: školení, jejichž cílem by byla pravidelná komunikace a budování dlouhodobého vztahu a co vztah s klientem může ovlivnit, budování důvěry. 3. okruh: doprodeje - jak těžit ze vztahu s klientem, jak zjistit potřebu zákazníka, vyvolat potřebu, otázkování. 4. okruh: školení na program "BI" - (oddělení controllingu by mělo mít zkušenosti) - obecná práce v programu, obecná znalost financí (rozdíl mezi ziskem a výnosem), jaké jsou podklady pro fakturaci, jak je správně zadávat do programu, vytváření dohádových položek. 5. okruh: práce s Excelem a databázemi. V tomto ohledu jsem schopen to udělat vlastními silami a také nabízím možnost pro ostatní - jsem schopen i několikrát a i podle lokalit.

D: Dokážete kvantifikovat, pro jak početné skupiny by se tato školení měla realizovat?

R4: Samozřejmě. Ta komunikace a obchod, tam se bavíme přibližně o dvacítce lidí, podobně ta školení na BI. To je takové ti minimum. Pokud jde o ten Excel, to bude více, počítám kolem padesátky lidí, musíme myslet i na jednotlivé vedoucí, mistry. Rozumějte, většinu toho my jsme schopni realizovat svépomocí, stačí se jen nějak domluvit.

D: To je skvělá zpětná vazba, děkuji, a především i za to, že nabízíte svou pomoc při školení zaměstnanců.

R4: Určitě, rád. Kdybych se měl zaměřit ještě na odborná školení, tak například úklid - jak se uklízí, čím se začíná, jaký je postup, jaké jsou ideální postupy, best practice, jaké se používají prostředky, apod. Bylo by fajn i pravidelná aktualizace změn v legislativě, které se týkají provozu - jaké změny je potřeba implementovat, na co si dát pozor, od kdy platí, co to znamená pro klienta.

D: Super.

R4: Jsem velmi nakloněn školením, žádám a také očekávám i velkou podporu.

D: Ovšem, děkuji za Váš čas.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 22. 3. 2023

Místo: Centrála společnosti, Praha

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R5: Respondent (Ředitel Back office)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R5: Dobrý den, do mého oddělení spadají IT služby, controlling, právnické služby a finance.

D: Děkuji, kolik má Váš tým členů?

R5: Celkem 33 zaměstnanců.

D: V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R5: Tak obecně bych ocenil informace o změnách - změny na provozu - kdo za co zodpovídá, na koho se obrátit. Lepší proškolení provozních lidí - komunikace směrem dovnitř společnosti (co je potřeba evidovat, reportovat, odesílat, apod), my agendu předáváme relativně dobře. Za finance není potřeba tolik informovat o práci jiných oddělení, ale od věci to není. Spíše bych ocenil informace o celkovém směřování společnosti, jejích krocích, cílech, výsledcích, úspěších. Dále pak i hardové školení na účetnictví - MUST HAVE - zejména DPH, změna v zákonech, silniční daň, daň z příjmu, silniční daň - nutné k jejich fungování a zákonných postupů. Ocenil bych rovněž školení na kybernetickou bezpečnost - zejména kvůli ochraně interní sítě a firemních dat.

D: Dokážete kvantifikovat, pro jak početné skupiny by se tato školení měla realizovat?

R5: Ty obecně věci, to se samozřejmě týká všech nebo aspoň většiny. Účetnictví, tam se bavíme o pěti nebo šesti lidech. A ta kybernetická bezpečnost, o tom musíme ještě diskutovat, co a jak. Zatím bych si to třeba prošel sám, takovou mám představu, tak to jako otestovat. Samozřejmě je to takové minimum, kdy si uvědomuju, že ty možnosti nejsou nekonečné.

D: Zajišťujete si ta školení samostatně v rámci oddělení?

R5: Máme tu na to nového kolegu, tyto záležitosti rozhodně budeme konzultovat a kooperovat.

D: Děkuji, to je skvělá zpětná vazba. Z minulé schůzky vzešel podnět na školení BI, byli byste ochotni v tomto směru poskytnout svou součinnost?

R5: Určitě, BI řešíme my a jsme otevřeni poskytnout školení v rámci firmy na správnost zadávání.

D: Děkuji, určitě to bude v budoucnosti potřeba.

R5: Ano, jen je potřeba naplánovat relativně s předstihem, protože hledat vhodný termín je vždy problém.

D: To chápu, děkuji za Váš čas.

R5: Rádo se stalo.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 28. 3. 2023

Místo: Centrála společnosti Praha

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R6: Respondent (manažer divize FM)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R6: Dobrý den, do mého oddělení spadá síťový zákazník XY.

D: A kolik zaměstnanců se stará o takového zákazníka?

R6: Zhruba stovka.

D: V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R6: Tak jestli mohu sdělit svou představu o vzdělávacím systému ve společnosti, tak bych měl představu rozdělit školení do dvou kategorií, a to školení jako benefit pro zaměstnance - co nutně nepotřebují ke svojí práci, ale ocení jako rozvoj - například angličtina. K tomu bych doporučil udělat anketu mezi zaměstnanci. Školení, která jsou nezbytná a nutná k provozování činnosti jako provozu, kam spadá i legislativní povinnost - revize, kontroly, právní úkony – tzv. vyhrazená zařízení. Dále bych se rád zaměřil na moderní trendy, jako je ekologie, environmentálně šetrné provozy a jejich využití v praxi. Pokud by šlo o technická školení, tak nabízím i pomocnou ruku.

D: Zaujala mě ta ekologie a šetrný provoz. Kolik osob z Vašeho oddělení byste tímto směrem chtěl proškolit? Domníváte se, že je to v souladu s politikou společnosti?

R6: Takové školení by asi prospělo kde komu, ale pokud jde o mé oddělení, tam by byly tak čtyři klíčové osoby. V souladu s vizemi společnosti to je, a nejde jen o ně, dnes je takový trend a zákazník to očekává.

D: Děkuji moc.

R6: V pořádku.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 28. 3. 2023

Místo: Centrála společnosti Praha

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R7: Respondent (manažer divize HVAC)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R7: Tak oddělení HVACU se stará o to, aby lidem bylo v létě příjemně a v zimě teplo, tedy servis jednotek na vytápění a klimatizace a také ventilace.

D: Ano, děkuji. V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R7: Určitě bych ocenil vzdělávání v rámci Office (Power point, Word, Excel). Anglicky moc neumím, pokud by byla možnost, byl bych rád, ale není to moc podstatné. Určitě by bylo fajn nové informace v rámci nové legislativy.

D: Dokážete kvantifikovat, pro jak početnou skupinu by se školení na MS Office měla realizovat?

R7: Pokud jde o mé oddělení, hádal bych tak deset lidí. Samozřejmě, v tomto ohledu bychom se mohli učit všichni, ale vyloženě problémy tady s tím má tak těch deset lidí.

D: Jakým způsobem tento nedostatek jakožto manažer řešíte?

R7: Abych byl upřímný, jsme všichni v jednom kole, zejména teď během zimy. Hodně se toho tady mění, takže na tyhle věci nezbyvá moc času. Lidí jsou většinou šikovní a umí si poradit, ale určitý deficit tam prostě je.

D: Děkuji za zpětnou vazbu.

R7: Ano, musíme ale zapracovat na tom, aby se to dělalo správně.

D: Děkuji za podněty.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 29. 3. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R8: Respondent (manažer divize Cleaning)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R8: Dobrý den, máme na starosti projekt XY, tedy venkovní úklid, stěhování vybavení, údržba zeleně, pomoc při pořádání akcí.

D: Děkuji, kolik zaměstnanců čítá Váš tým?

R8: Aktuálně je nás na to 40.

D: Děkuji, V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R8: Zrovna řeším rozšíření řídičského průkazu u jednoho zaměstnance z B na C s tím, že se mu zaplatí toto rozšíření a bude zároveň pracovat u firmy dalších 5 let. Líbil se mi kurz Excel, kterého jsem se účastnil a ocenil bych i pro své lidi. Hodil by se mi i kurz základy pracovního práva na co má zaměstnanec nárok a na co ne. Angličtinu bych také uvítal, ačkoliv ji pro svoji práci nepotřebuji, vnímal bych to jako benefit.

D: Kurz Základny pracovního práva, který probíhal online, na SharePointu je z něj dostupná nahrávka a studijní materiály, ten je pro Vás nedostačující?

R8: Do SharePointu nemám přístup.

D: Dokážete kvantifikovat, pro jak početnou skupinu by se školení na MS Office měla realizovat?

R8: Patnáct? Alespoň ty základy.

D: Jakým způsobem tento nedostatek jakožto manažer řešíte?

R8: Už jsem to konzultoval s HR, mělo by se něco připravovat, o tom požadavku tudíž vědí, tak doufám, že se dočkáme.

D: Děkuji za skvělou zpětnou vazbu.

R8: Rádo se stalo.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 29. 3. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R9: Respondent (manažer divize FM)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R9: Dobrý den, staráme se o klienta XY a poskytujeme mu služby v oblasti technické správy budovy.

D: Aha a kolik členů má Váš tým?

R9: Zhruba 70.

D: Děkuji, v jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R9: No první řadě se obávám, aby se školení nezvrhlo ve styl "máte to na intranetu, nastudujte si to sami".

D: Takže upřednostňujete prezenční formu školení?

R9: Vůbec, ať už bude školení probíhat online, prezenčně, ale nikoliv psanou formou odkazování na Intranet.

D: Dle mých informací jsou na SharePointu i záznamy z online kurzů, to nese jisté prvky online školení. I tyto formy jsou pro Vás nedostačující?

R9: Nemyslím, že by to bylo efektivní. Lidi nemají čas sednout před monitor a sledovat nějaké video, taky tam chybí nějaká interakce, možnost dotazování. Pokud vím, spousta našich lidí se tam ani nedostane.

D: Aha, chápu a zpátky k mé otázce: V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R9: My třeba musíme myslet na zákonná školení a sám si je musím organizovat. Ale super by bylo školení na inovace, které by vedlo ke zlevnění práce a služeb – efektivita. V rámci nových nástupů by se mi líbilo, kdyby všichni byli do detailu seznámeni s tím, co firma dělá.

D: Děkuji moc.

R9: Ano, také.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 4. 4. 2023

Místo: Centrála společnosti, Praha

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R10: Respondent (manažer divize FM)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R10: Poskytujeme FM služby pro projekt XY.

D: Děkuji a kolik zaměstnanců pracuje na tomto projektu?

R10: Zhruba deset.

D: Děkuji, v jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R10: Rád bych byl více v obraze z hlediska změny v legislativě, zejména kvůli profesionálnímu vztahu se zákazníkem, vždy se zúčastním všech školení, která jsou povinná v rámci interní akademie nebo jiných povinných školení, která se organizují u partnerů. V rámci hard skills bych byl rád za novinky a nové trendy, které se v FM udávají, abych měl lepší přehled. Soft skills nepotřebuji, těchto školení jsem absolvoval nespočetně, důležité je v tomto směru praxe, ale to mi dáte určitě za pravdu.

D: Jakým způsobem tento nedostatek jakožto manažer řešíte?

R10: Snažím se účastnit všech školení, která se mé práce týkají. Něco málo v rámci volného času, ale to je spíše doplňkové.

D: Částečně s Vámi souhlasím, ale trénink také není od věci.

R10: To ovšem.

D: Děkuji za Vaši zpětnou vazbu.

R10: Není zač.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 4. 4. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R11: Respondent (manažer divize Back office)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R11: Hezký den, mám na starosti naše interní call centrum, kde vedu revizní oddělení, oddělení interní podpory pro zaměstnance, vymáhání pohledávek a kontaktní linku pro naše klienty.

D: Zajímavé, kolik členů má Váš tým?

R11: Dvacet.

D: V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R11: Já bohužel nemám tolik prostoru pro školení lidí - nemůžu uvolnit ty, kteří jsou na směně na půl denní školení. Ale určitě vytvářet školení na míru naším potřebám - například v Excelu nepotřebujeme obecné znalosti, ale specifické úkony, které se opakují - například práci v makrech, nebo specifické úkony v kontingenčních tabulkách. Nějaký kurz jsem absolvovala, bylo to super, pouze mě zklamal velký počet účastníků na různé úrovni znalostí - školení bylo narušováno dotazy, ze kterých vyplývalo, že někteří účastníci neumí ani základy. Byla bych ráda za školení soft skills pro mé team leadery – motivace týmu apod. Líbil se mi kurz pracovně-právních vztahů, jen mě mrzí, že z toho není nějaká příručka.

D: Chápu, že je není snadné zvládnout náročný provoz call centra společně se školením. Přesto, napadá Vás způsob, jak tyto vzdělávací potřeby Vašeho oddělení uspokojit?

R11: Asi poprosíme interního lektora, který dělal poslední školení, aby nám udělal separátní školení přímo pro naše oddělení dle našich potřeb. A budeme se zabývat pouze specifickými úkony, které se opakují. Jak bylo zmíněno, práci v makrech nebo kontingenční tabulky. Takže oslovíme interního lektora, samozřejmě i ve spolupráci s HR oddělením.

D: Zmínila jste dvě oblasti potřeb – Excel a motivace pro team leadery. O kolik osob by se v případě jednotlivých kurzů jednalo?

R11: Tak team leadery máme čtyři, tam by bylo to vedení lidí. Ten Excel by si měli zopakovat všichni, i já se mám kam posouvat. Takže dvacet. Ten Excel bychom měli rozhodit do několika školení, různé úrovně, třeba tři skupiny, ideálně po pracovní době.

D: Děkuji za zpětnou vazbu a skvělé podněty.

R11: Rádo se stalo, hezký zbytek dne.

D: Vám také!

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 4. 4. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R12: Respondent (manažer divize Back office)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R12: Dobrý den, vedu tým finanční účtárny.

D: Děkuji, kolik členů má tým finanční účtárny?

R12: Účtárna má devatenáct členů.

D: V jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R12: Asi se nejedná úplně o potřeby rozvoje a vzdělávání, ale trápí nás předávání informací ve firmě. Mohu to vzít teď spíše z té druhé stránky? Jaké nedostatky cítíme jako finanční účtárna u ostatních oddělení?

D: Určitě.

R12: Potýkáme se špatně vyplněnými fakturami od provozu, v objednávkách se setkáváme s chybami jako nedoplněné číslo objednávky, nerozepsaná faktoru apod. Provoz by měl lépe informovat o ukončených manažerech.

D: Děkuji za informace. Kdybychom se měli vrátit k mé otázce, tedy k potřebám vzdělávání a rozvoje Vašeho týmu?

R12: Tak bychom měli zájem určitě o školení na DPH, novinky, změny v legislativě, nějaká praktická cvičení a modelové situace. Dále pak majetek, také novinky, výkladová stanoviska a modelové situace, to stejné u leasingů. Líbilo se mi školení na Excel, určitě bych v něm ráda pokračovala a udělala bych další rozvoj, protože posledně to bylo krátké, ale zase přínosné. A pokud by byla výuka angličtiny, tak bych to brala jako benefit, protože v rámci své práce angličtinu moc nevyužiji.

D: Zmínila jste dvě oblasti potřeb – Excel a DPH. O kolik osob by se v případě jednotlivých kurzů jednalo?

R12: Pokud by to bylo jenom na mě, ideálně pro celý tým, tzn. devatenáct členů.

D: Řešíte tyto potřeby nějak aktivně?

R12: Čekám, až si to tady trochu sedne, máme tu teď docela zmatek. Máme tu pro tyto účely nového koordinátora, jakmile bude trochu času, určitě si o tom spolu promluvíme.

R: Děkuji za skvělé podněty.

D: Nemáte vůbec zač.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 5. 4. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R13: Respondent (manažer divize Back office)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R13: Dobrý den, já vedu dvě kolegyně na oddělení BOZP, kvality a ekologie.

D: Děkuji moc, v jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R13: Spíše nás trápí nezájem provozních manažerů o novinky a aktualitu, máme nulovou reakci. Interní rozvoj si řeším sama přes specializované agentury. Platím si i soukromé lekce angličtiny, protože ve firmě není možnost se v tomto směru vzdělávat.

D: Kolegové narážejí na to, že je nikdo neinformuje o zákonných požadavcích, ale oproti tomu říkáte, že máte nulovou reakci.

R13: Já bych ocenila informovat oběma směry, například o odebírání newsletteru mám pouze pět příjemců a pak jsou stížnosti, že zde chybí styčná osoba ohledně norem. Já bych sjednotila veškerá zákonná školení pod jedno oddělení, tedy jednoho řešitele.

D: Děkuji, jaký máte názor na e-learning, kde se realizují kurzy BOZP a PO?

R13: Není optimální, je zastaralý, určitě plánujeme jeho rozvoj.

R13: Ještě kdybych se měla vrátit k zasílání konkrétních norem, tak každý provoz je v tomto unikátní a hlídat u tisíců norem je nemožné.

D: Děkuji za skvělé podněty.

R13: Rádo se stalo.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 5. 4. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R14: Respondent (manažer divize Back office)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R14: Ano, vedu tým interního systému XY, kde spravujeme jednotlivé moduly od vozového parku, správy zakázek, požadavků, zákazníků apod.

D: Děkuji a kolik členů má Váš tým?

R14: Aktuálně má tým čtyři členy.

D: Děkuji moc, v jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R14: Modelování a analýza dat v BI, také školení na agilní řízení – scrum master. Ocenil bych také školené na projektové řízení a angličtinu, protože jednáme s klienty.

D: Řešíte tyto potřeby nějak aktivně?

R14: Ano, už jsem si podal požadavek, alespoň pokud jde o BI a scrum master.

D: Děkuji za stručné podněty, jak jste na tom v Excelu, bylo by pro Vás školení přínosem?

R14: Naše oddělení školilo zaměstnance Excel, my ovládáme Excel na pokročilé úrovni, takže by to pro nás nemělo žádný přínos.

D: Děkuji.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 5. 4. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R15: Respondent (manažer divize Back office)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R15: Dobrý den, naše oddělení se stará o mzdy a personalistiku.

D: Děkuji a kolik členů má Váš tým?

R15: Mzdová účtárna má pět zaměstnanců.

D: Děkuji moc, v jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R15: Ocenila bych pro sebe a pro svůj tým Excel, nějakou začátečnickou lekci. Odborná školení si zajišťuji sama, aktuálně pokukuji na po kurzu Aktuality pro personální a mzdové účetní od Zdeňka Křížka.

D: Jsou nějaké záležitosti, na které by stálo proškolit o ostatní zaměstnance v rámci mezd a personalistiky? Potýkáte se s nějakými častými dotazy?

R15: Potýkáme se s velkou chybovostí při vyplňování docházkového listu od jednotlivých manažerů. Pro manažery by se hodilo i školené na téma exekuce/insolvce.

D: Dobře, děkuji za Vaší zpětnou vazbu.

R15: Já také děkuji.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 5. 4. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R16: Respondent (manažerka divize Cleaning)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R16: Dobrý den, naše divize je velká, staráme se o venkovní a vnitřní úklidy u našich klientů po celé ČR.

D: A kolik Vaše divize čítá zaměstnanců?

R16: Přesné číslo teď neznám, ale s jistotou mohu odhadnout, že lehce přes 1000, vedou napřímo dva regionální manažery.

D: To je opravdu velká divize a jistě chápu, že na otázku, kterou Vám teď položím, nebude snadné odpovědět, ale v jaké oblasti má Váš tým aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje? Jaké zaměření byste ocenili?

R16: Paradoxně to bude lehká odpověď, protože to mám zmapované. V první řadě time management pro svůj tým. Důležitá je také typologie a "otevření" klienta - jak s klientem navázat vztah a získat jeho důvěru - školení na toto téma jsme již absolvovali, bylo přínosné, nicméně budu ráda pak za nějaký "cyklus", kdy se půjde více do detailu, ale pravidelně – vidím v tom větší smysl. Dále je to práce se sebou samým, umět sám sebe zhodnotit a uznat chybu - odhození alibismu. Jak předávat kompetence na své podřízené čili nebát se před zodpovědností. Ocenila bych také Excel pro mé lidi, a to od úplného začátku. Práce s BI je také věc, se kterou bojujeme. Angličtinu bych ocenila pouze v případě, že bude ošetřeno zkouškami, pokud zde bude nějaký progres a lidi si to budou chodit pouze odsedět, tak to nemá smysl.

D: Jakým způsobem hodláte tyto vzdělávací potřeby svých zaměstnanců uspokojovat? TEDY V BUDOUCNU? Reportujete to na personální oddělení nebo to budete řešit samostatně?

R16: Přišla jsem (TEDY V MINULOSTI) na HR, řekla jsem, že potřebuju školení na vyjednávání pro svoje zaměstnance, zhruba pro dvacet provozních manažerů, kteří vlastně mají na starosti klienty a potřebují v budoucím období přijít za zákazníkem a jednat o indexaci, což u nás znamená navyšování cen, což je tak trošku nepříjemný rozhovor pro obě strany. Možná pro toho provozního manažera trošku horší, jelikož mám řady provozních manažerů, kteří v tomto nemají zkušenost. HR zajistilo na základě referencí externího lektora. To školení proběhlo online, máme zpětnou vazbu, trvalo jeden den, a všichni jsme si to moc užili – byla jsem toho součástí.

D: Máte pocit, že tyto potřeby jsou aktuálně uspokojeny?

R16: Ano, protože jsme samozřejmě zjišťovali i zpětnou vazbu od zúčastněných. Školení se jim moc líbilo a plánujeme udělat i druhé kolo, které bude zaměřeno na něco jiného v rámci toho vyjednávání, ale určitě to bude se stejným externím lektorem, se kterým byla spokojenost. Manažeři mají už za sebou zhruba čtvrtinu schůzek se zákazníky, kde si dovolím říct, že to ve většině případů dopadlo velmi dobře. Takže určitě načerpali nové schopnosti a dokázali je aplikovat v praxi.

D: Dokážete toto zlepšení nějak kvantifikovat? Zjišťovala jste například konkrétně, o kolik jsou tito manažeři úspěšnější než před tímto školením?

R16: Těžko říct, žádný vzoreček na to nemáme, jestli to myslíte takhle. Ale jako jejich nadřízená mám samozřejmě přehled o jejich výsledcích a jednoduše to prostě vidím.

D: Vratme se nyní k dalším zmíněným potřebám vzdělávání Vašich zaměstnanců. Zmiňovala jste také kurzy na práci s Excelem, BI, delegování, time management či práce se sebou samým. Jakým způsobem řešíte, resp. hodláte řešit, tyto potřeby?

R16: Podobně jako vždycky, prostě si dojdou na HR a tam si to vydupou. Jsme opravdu velká divize, naši manažeři tyhle dovednosti prostě mít musí, pokud máme fungovat.

D: Víte, jak početné budou skupiny pro jednotlivá školení za celou Vaší divizi?

R16: Myslím, že tímhle základem, aspoň pro mě je to teda základ, by si měli projít všichni provozní manažeři, takže kolem dvaceti lidí. Pro ten Excel, tam si dokáží představit i víc lidí, to je spíše na naše manažery. Ale řekněme kolem 50 lidí.

D: Děkuji, jde vidět, že to máte opravdu zmapované.

R16: To ano, taky děkuji.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Termín rozhovoru: 9. 4. 2023

Místo: online, MS Teams

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R17: Respondent (ředitelka oddělení HR)

D: Dobrý den, můžete v krátkosti představit Vaše oddělení a jeho pracovní náplň?

R17: Dobrý den, já jsem HR ředitelka společnost XY. Mám pod sebou aktuálně 4 HR business partnery, s tím, že se k nám nedávno přidal nový kolega, který bude mít na starosti interní komunikaci a vzdělávání. Dále máme ještě dvě kolegyně, které se starají o takovou běžnou HR administrativu.

D: Děkuji za představení. Dokážete identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanci HR oddělení?

R17: Zaměstnanci mého oddělení jsou často v provozu, komunikují se zaměstnanci, s manažery jednotlivých divizí. Předávají jim například nějaké vytýkácí dopisy, jsou poslíčkem špatných zpráv, ale i těch dobrých zpráv. V rámci třeba náborů u nás úplně nefunguje takové to lovení hlav, v uvozovkách, kdy vlastně nemáme aktivní nábor, ale pouze pasivní. Takže se snažíme získávat životopisy, ale už to nefunguje na nějaký databázi a aktivním obvolávání uchazečů. Ale mé oddělení by určitě uvítalo také nějaké kurzy na zvýšení soft skills, vyjednávat s lidmi, být právě poslem těch špatných zpráv. A potom například ten head hunting.

D: Kdo v rámci společnost rozhoduje, které kurzy, komu a kdy budou poskytnuty?

R17: Teď nevím úplně, jak je to myšlené. Dosud jsem to zajišťovala já, teď nastoupil nový kolega na interní komunikaci a vzdělávání, a bude to mít na starosti on.

D: Vraťme se nyní k Vám podřízeným zaměstnancům, tedy pracovníkům HR a k jejich vzdělávacím potřebám, o nichž jsme hovořili (vyjednávací schopnosti, head hunting). Jakým způsobem hodláte uspokojit tyto potřeby daných zaměstnanců?

R17: My takto společně fungujeme zatím jeden rok, přičemž teď nedávno se mnou měl každý zaměstnanec nějaký hodnotící rozhovor za minulé období. Takže jsme si naplánovali nějaká očekávání obou stran na další období, a z toho vyplyne i nějaký individuální vzdělávací program. Například máme v plánu zúčastnit se kurzu, celý tým, nějakých zásadních změn zákoníku práce. Dále nás například čeká zaměstnávání cizinců. Pokud jde o diskutované potřeby, v realitě jsou tam mnohem větší nějaký jako úkoly, který prostě jsou prioritní, než nějaký vzdělávání HR oddělení. Prostě taková je jako realita.

D: Z mého dosavadního výzkumu vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci mají zřízený služební email, a ne všichni zaměstnanci se tudíž dostanou k informacím o nabídce kurzů. Proč nemají služební email všichni zaměstnanci?

R17: U nás mají emailové služební adresy převážně zaměstnanci Back office a manažerských pozic, s tím, že společnost zaměstnává zhruba přes dva tisíce zaměstnanců, kde 90 % tvoří dělnické pozice typu uklízečky, dělníci apod. Tito zaměstnanci nemusí mít emailovou adresu, která je spjata i s nějakým licenčním poplatkem za tuto službu. Nespátřujeme proto potřebu, aby všichni zaměstnanci včetně dělnických pozic měli zřízený email, protože teď to momentálně probíhá tak, že ta komunikace jde ze strany manažera, když se posílá například nějaký newsletter. Nebo nějaká brožura benefitů, tak to posíláme zaměstnancům na dělnických pozicích na soukromé emailové adresy, které vlastně používáme i na rozesílání výplatních pásek. Ale ne všichni zaměstnanci mají nahlášený soukromý email, čili může se stát, že i dělnická pozice nemá u nás vedený žádný emailový kontakt.

D: Na základě čeho rozhodujete (Vy, příp. Váš nový kolega), jaké kurzy, komu a kdy budete poskytovat?

R17: Momentálně to máme nastavené tak, že jednotliví manažeři jsou zodpovědní za vzdělávací program svých zaměstnanců. U nás funguje i interní akademie, kde je nabídka kurzů dostupná všem zaměstnancům, kteří mají služební email. Plánování kurzů je ve spolupráci s tím kterým manažerem, někdo dá podnět (může to být i zaměstnanec, nemusí to být manažer). Zkrátka, je to vždy na základě podnětů nebo potřeby jednotlivých oddělení. Například, ze mzdové účtárny cítí potřebu proškolit provozní manažery na docházkové listy, tak se prostě udělá akademie na docházkové listy.

D: Mohu vědět, kolik kurzů aktuálně připravujete?

R17: Momentálně připravujeme kurz BI, vlastně ve spolupráci s controlling manažerem. S tím, že tenhle požadavek vzešel z provozu, ať už se jedná o nové zaměstnance, kteří vlastně se v tom systému úplně tak moc neorientují, nebo i pro seniornější zaměstnance. To je tedy jeden kurz, který připravujeme. A vlastně na podzim plánujeme proškolit zaměstnance spíše v rámci vedoucích pozic, na nástupy a výstupy zaměstnanců do a ze společnosti.

D: Máte představu o finančních nákladech připravovaných kurzů?

R17: Vzhledem k tomu, že se jedná o kurzy v rámci firmy, tak nám padají náklady na nějakého externího lektora. Pouze kdybychom se bavili o nějakých ekonomických nákladech, tak to jsou mzdové náklady toho jednotlivého pracovníka, který vlastně bude školit ten daný kurz. A pak pokud máme nějaké drobné občerstvení, pokud je to kurz na delší dobu. Ale jinak náklady v rámci té interní akademie moc vysoké nejsou v porovnání s nějakou externí vzdělávací agenturou. Když jsme u toho, našim lektorům bych také ráda dopřála nějaké školení na podporu lektorských dovedností.

D: Znamená to, že se bavíme řádově o jednotkách tisíc korun?

R17: Určitě, přesně tak, jednotky tisíc.

D: Kolik interních lektorů zaměstnáváte?

R17: Nejsou to přímo lektori, řekla bych spíše provozní manažeři, ale školí jich tak pět.

D: Hovořila jste o dvou konkrétních kurzech, nicméně z mého šetření mezi zaměstnanci i manažery vyplynulo, že tito poptávají přibližně deset různých kurzů. Například cizí jazyky, MS office, pracovní právo, účetnictví apod. Rád bych proto věděl, zda jste o těchto potřebách informována.

R17: Teď momentálně ta informovanost je trošičku nižší, protože společnost procházela v nedávné době nějakou restrukturalizací, takže jsme měli trošku priority někde jinde. Teď nám přišel ten nový kolega, jeho cílem bude sbírat nějakou zpětnou vazbu od jednotlivých manažerů, tak, aby ty potřeby byly vyslyšeny víc a víc.

D: Z jakého důvodu probíhala ve společnosti restrukturalizace?

R17: K tomu se nechci vyjadřovat.

D: To respektuji. Zeptám se tedy jinak. Vy sama jste říkala, že za vzdělávání zaměstnanců jsou zodpovědní vedoucí a manažeři jednotlivých oddělení. Z mého šetření zároveň vyplynulo, že tyto vzdělávací potřeby tady existují, Vaše informovanost v tomto ohledu je ale značně omezená. Zajímá mě proto, zda došlo k pochybení jednotlivých manažerů, zda je to systémový problém související se zmiňovanou restrukturalizací, nebo kde se stala chyba?

R17: Ono to určitě není tak, že by byla chyba na nějaké straně. Já si myslím, že každý k tomu přistupuje nějakým svým odpovědným přístupem, a pokud máme manažery, kteří nějakým způsobem více pracují s tím jednotlivým pracovníkem na základě nějakých hodnotících rozhovorů, tak ten manažer určitě nám poskytuje tu zpětnou vazbu neprodleně a my se snažíme s tím dále pracovat tak, aby bylo vyhověno těm požadavkům. Pak samozřejmě máme manažery, kteří jsou vytížení, a určitě nemají aktuálně prostor na to, aby plánovali vzdělávání pro svoje zaměstnance, protože, jak jsem zmiňovala, tak v rámci té restrukturalizace, která ještě částečně trvá, tak firma má priority někde trošičku jinde a máme pochopení pro ty manažery. Proto vznikla také zmiňovaná pozice specialisty interní komunikace a vzdělávání, kde by kolega měl ty manažery v tomto směru nějakým způsobem popohnat.

D: Poskytujete také zaměstnancům vzdělání formou benefitů nebo se omezujete pouze na jejich nezbytné potřeby?

R17: Momentálně to bylo na základě nějakých podnětů, ještě se nám nestalo, že by někdo žádal vzdělávací akci formou benefitů. Hodně je slychána angličtina, ale o tom se musíme ještě nějakým způsobem pobavit, protože musíme rozdělit zaměstnance, kteří tu angličtinu potřebují a zaměstnance, kterým by se to nabízelo formou benefitu. Určitě nejde poskytnout angličtinu všem dvěma tisícům zaměstnancům, to by byl velký finanční náklad. Takže musíme ještě vytvořit nějaký koncept.

D: Když jsme u finančních otázek, dokážete mi sdělit, jaký je přibližně roční rozpočet na vzdělávání zaměstnanců?

R17: Mohu říci, že pro tento rok se nám podařilo obhájit slušný budget, protože v minulosti na to bohužel nezbyvaly prostředky. Jako management jsme se ale rozhodli, že se tomu chceme více věnovat, můžu říct, že se jedná o rozpočet v rámci milionů. Řekněme dva nebo tři miliony.

D: Kolik z tohoto budgetu je ještě k dispozici?

R17: Samozřejmě prostředky jsou ještě k dispozici, čekáme na našeho kolegu, který bude mít na starosti vzdělávání, aby to rozdělil ve velkém.

D: Přibližně 85 % zaměstnanců mi v rámci výzkumu sdělilo, že by ocenili novou vzdělávací platformu. Dokážete vysvětlit, co je na stávající platformě v nepořádku?

R17: Problém spatřuji spíše v tom, a jsme si toho vědomi, že aktuální platforma je dostupná pouze pro zaměstnance se služebním emailem. Kolegové, kteří tuto adresu nemají, tak se ke kurzům nebo nahrávkám třeba ani nedostanou. Vnímám to tak, že většina těch, kteří si o tuto platformu řekli, tak je právě z řad těchto zaměstnanců.

D: To mi stačí. Děkuji Vám za Váš čas.

R17: Rádo se stalo, já Vám děkuji za Váš zájem.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Příloha 20 Adaptační formulář nového zaměstnance

Jméno a příjmení Zaměstnance	
Osobní číslo	
Pracovní místo	
Pracovní pozice	
Jméno a příjmení přímého nadřízeného	
Zahájení adaptačního procesu	
Ukončení adaptačního procesu	

Název školení/dokumentu	Termín školení	Odpovědná osoba	Datum a podpis zaměstnance
Seznámení se se vstupní příručkou nového zaměstnance		HR/přímý nadřízený	
Seznámení se s organizační strukturou společnosti		HR/přímý nadřízený	
Seznámení se s pracovním, mzdovým řádem a politikou společnosti		HR/přímý nadřízený	
Vstupní školení BOZP a PO		HR/přímý nadřízený	
Seznámení se s pracovní pozicí		HR/Přímý nadřízený	
Seznámení se SharePointem HR		HR/přímý nadřízený	
Seznámení s řízenou dokumentací ve firmě		HR/přímý nadřízený	
Seznámení se s pracovním prostředím		HR/přímý nadřízený	
Seznámení se s přímým nadřízeným		Přímý nadřízený	
Seznámení se s ostatními členy týmu		Přímý nadřízený	

...			
Školení na systém AFM		IT oddělení	
Školení – základy personalistiky		HR oddělení	
Školení interní účetní systémy			
...			

Celkové vyhodnocení adaptačního procesu:

Doporučené přeškolení:

Vyjádření zaměstnance

Vyjádření přímého nadřízeného

Datum a podpis zaměstnance	
Datum a podpis přímého nadřízeného	

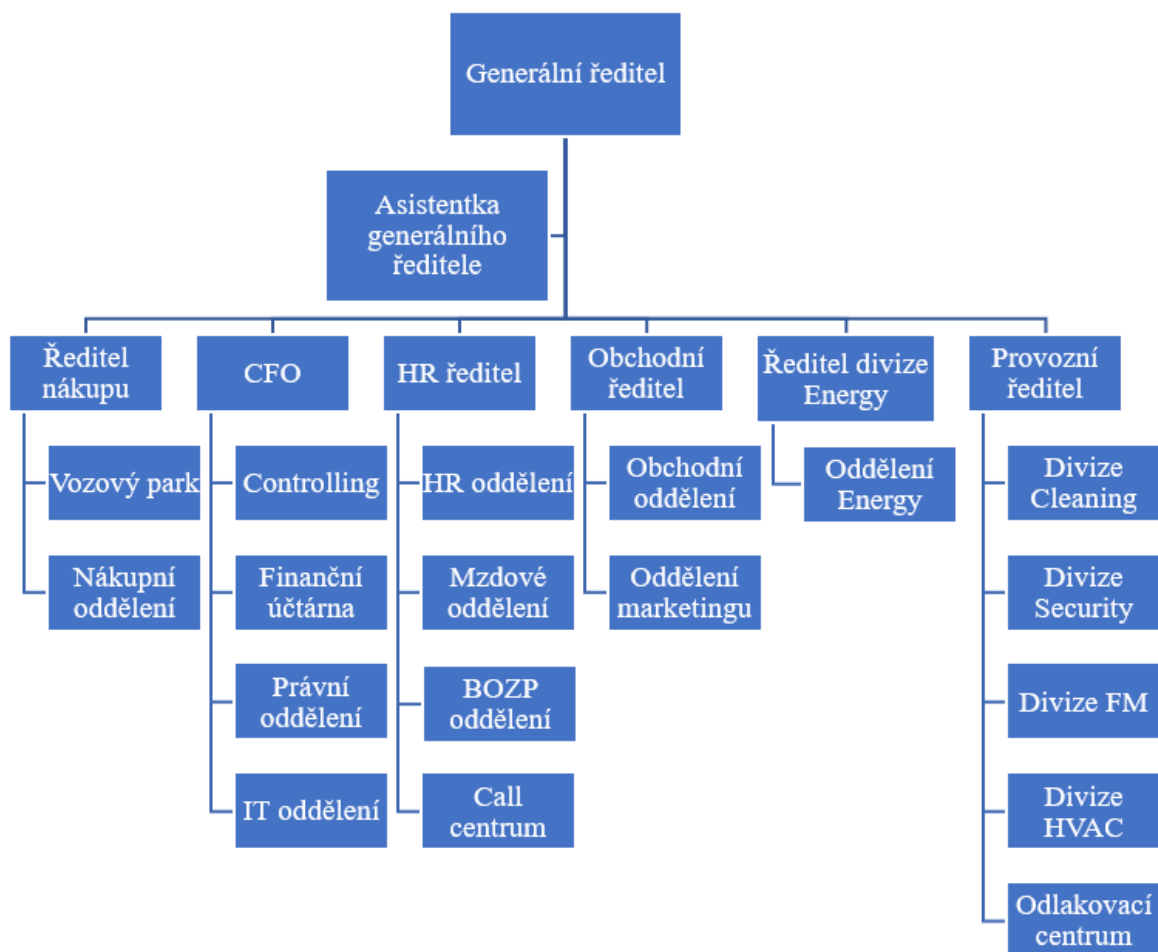
Originál bude založen do osobní složky zaměstnance.

1x kopii obdrží přímý nadřízený

1x kopii obdrží zaměstnanec

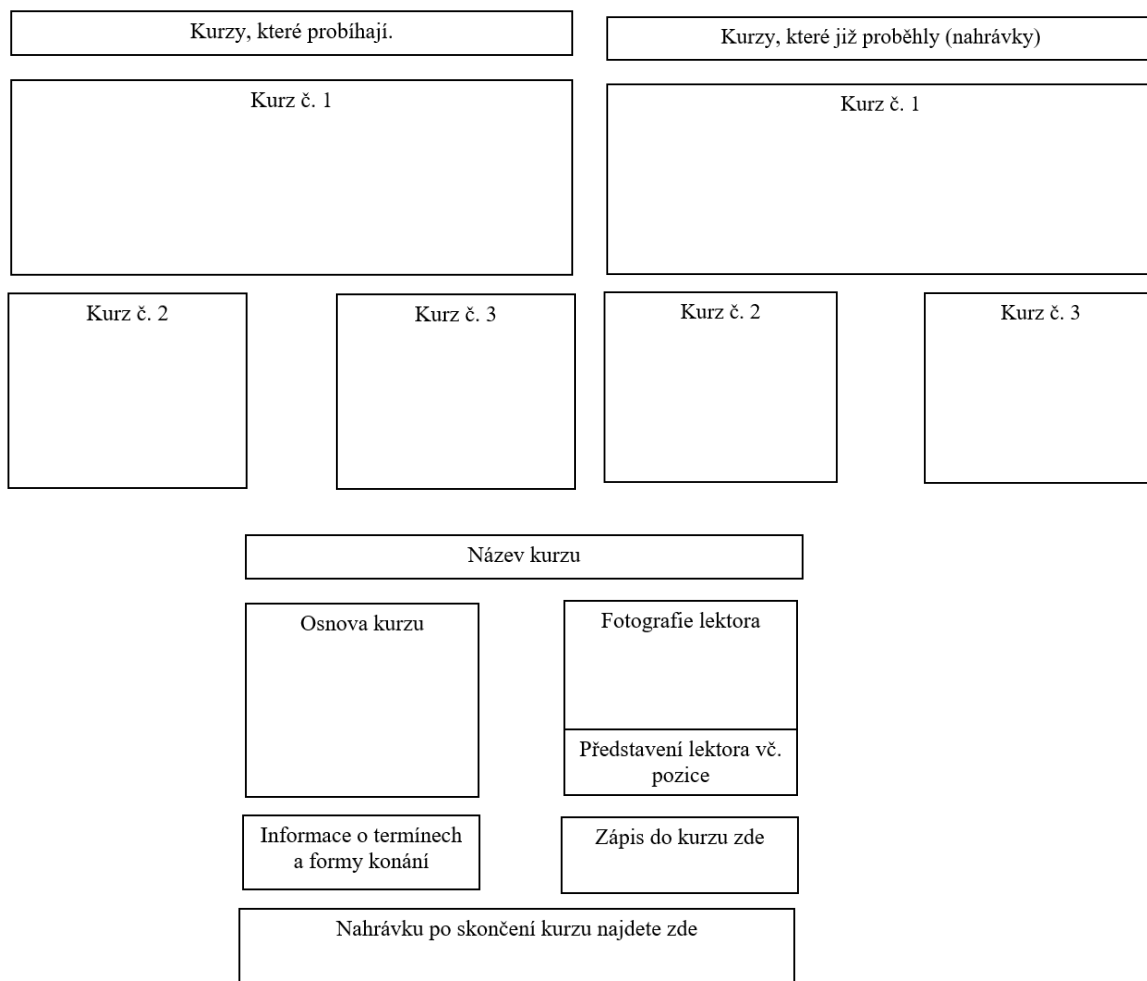
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 21 Organizační struktura společnosti XY



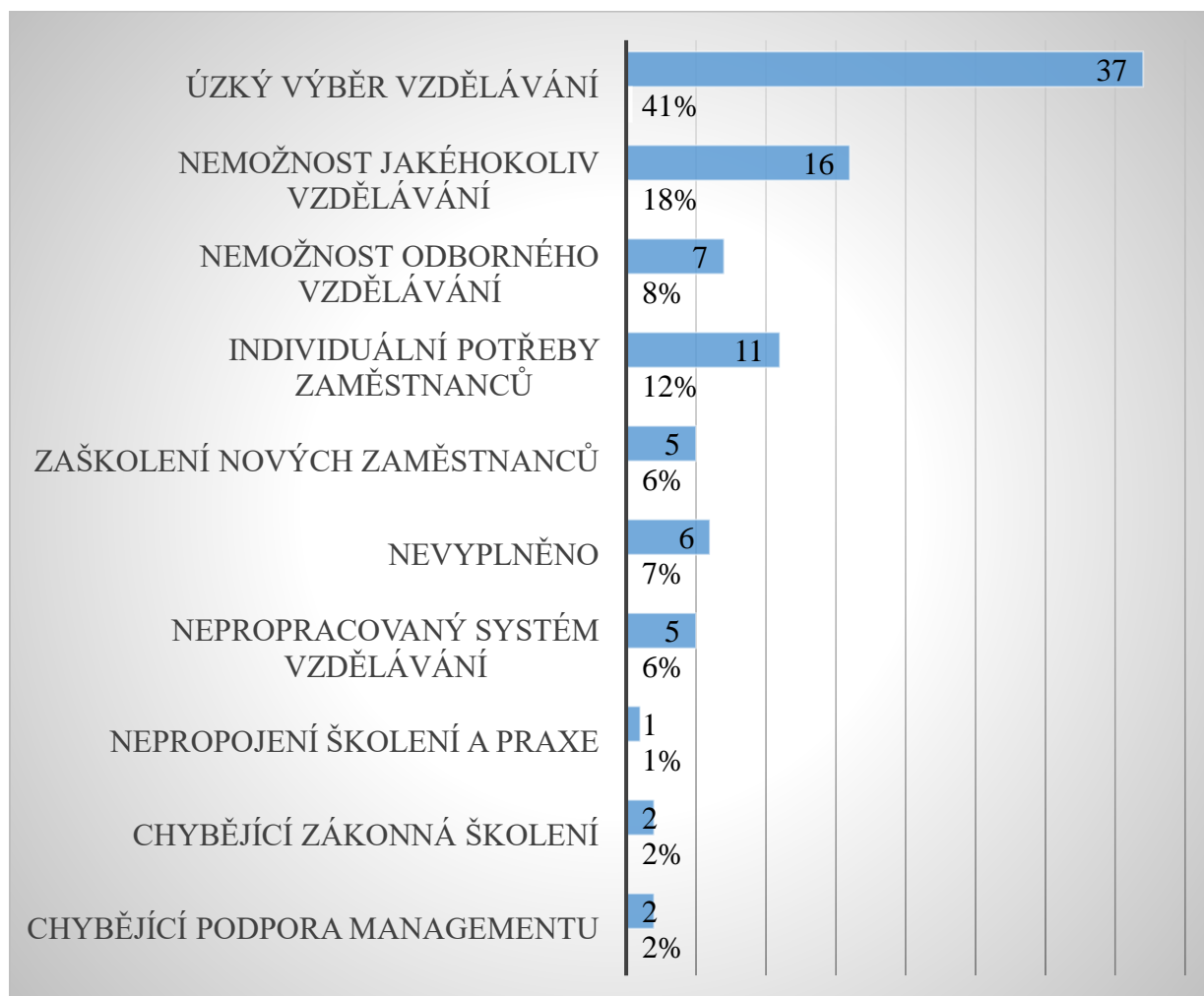
Zdroj: Intranet společnosti XY (2023)

Příloha 22 Struktura stránky interní akademie



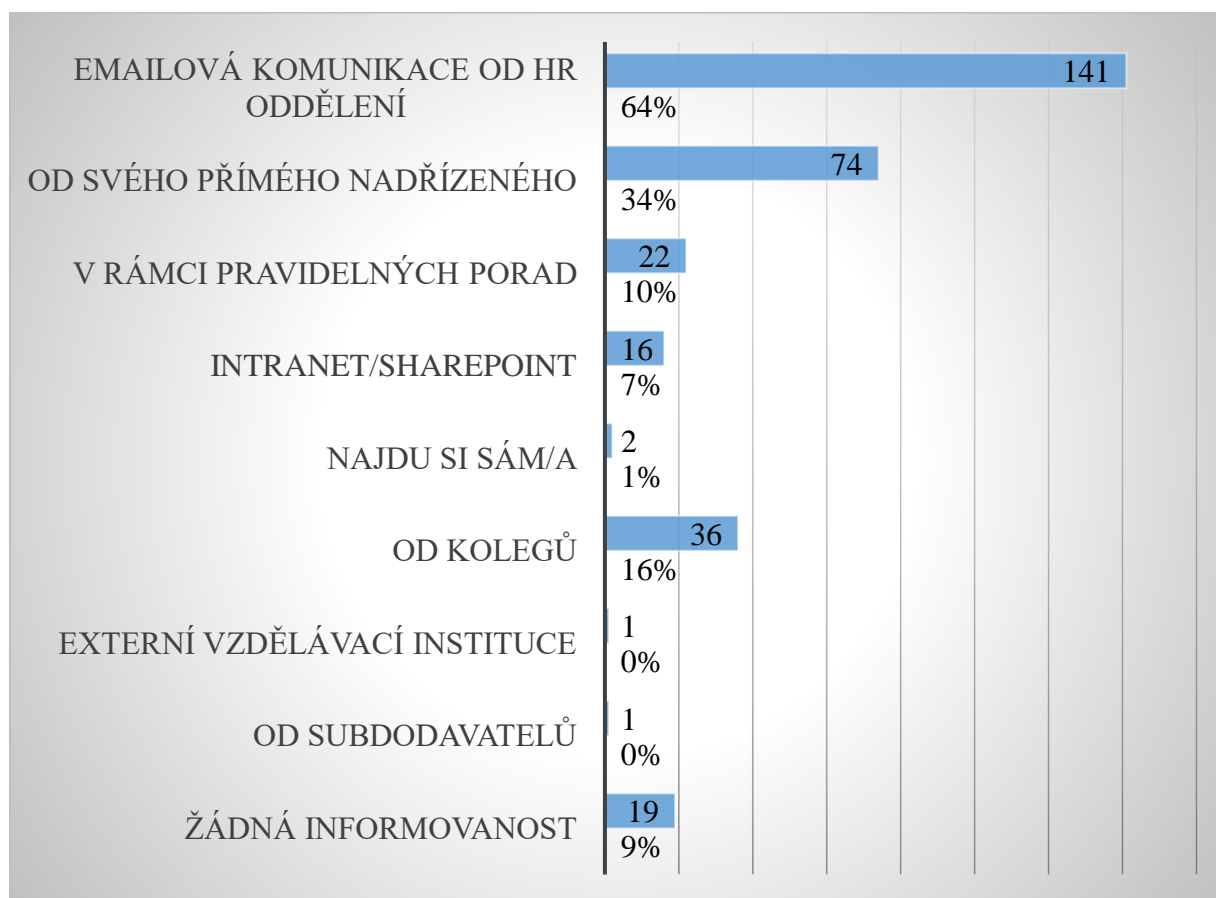
Zdroj: Stránka SharePoint interní akademie (2023)

Graf 5 Nedostatky současného systému vzdělávání podle názoru zaměstnanců



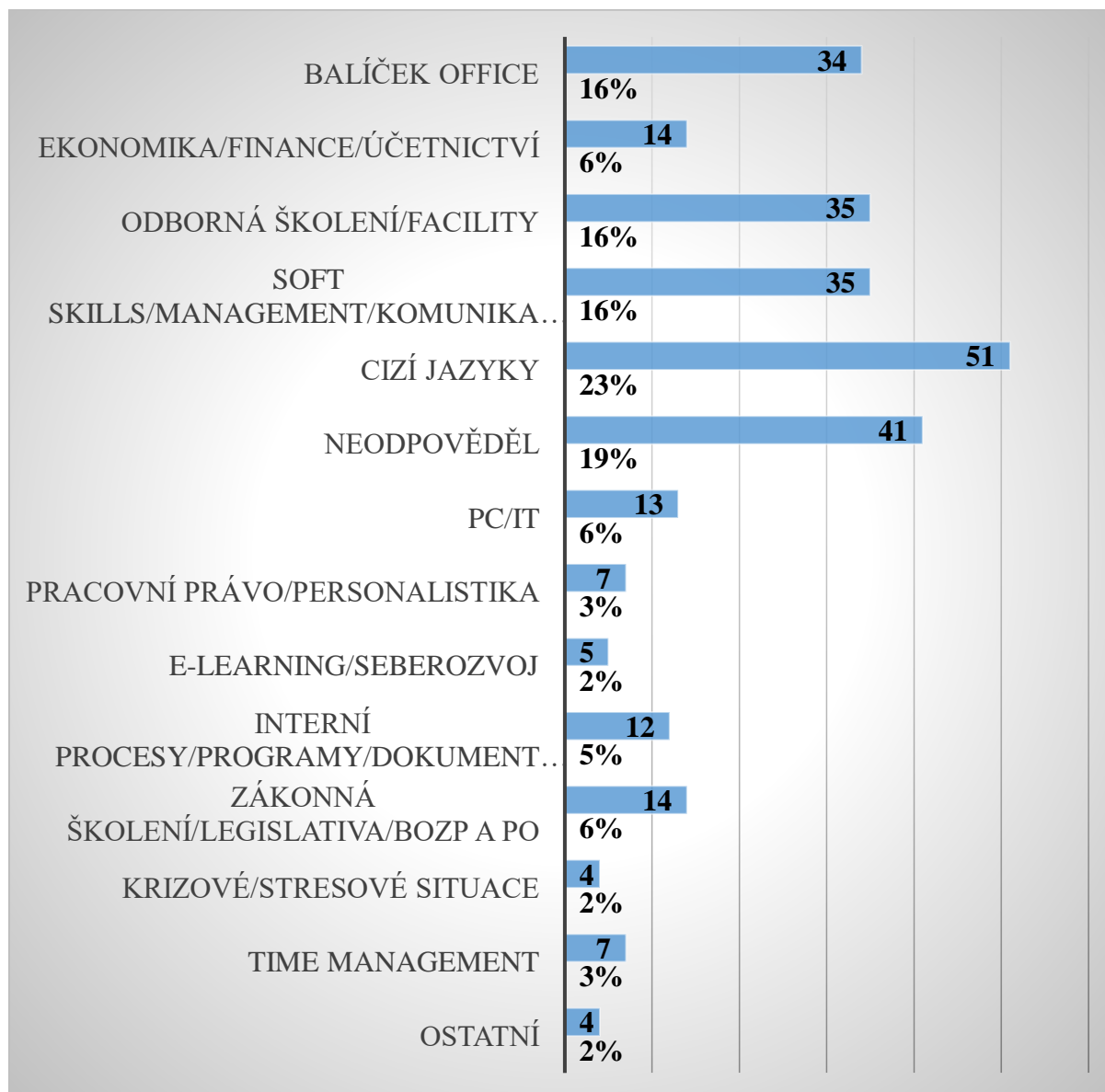
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 Způsoby zajištění informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání



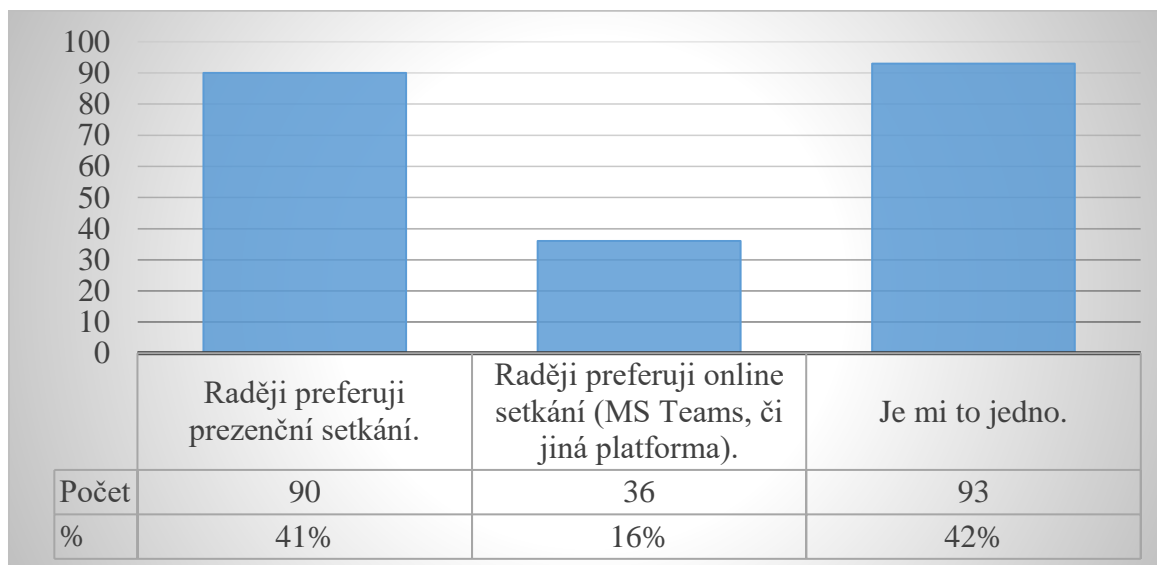
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Aktuální potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



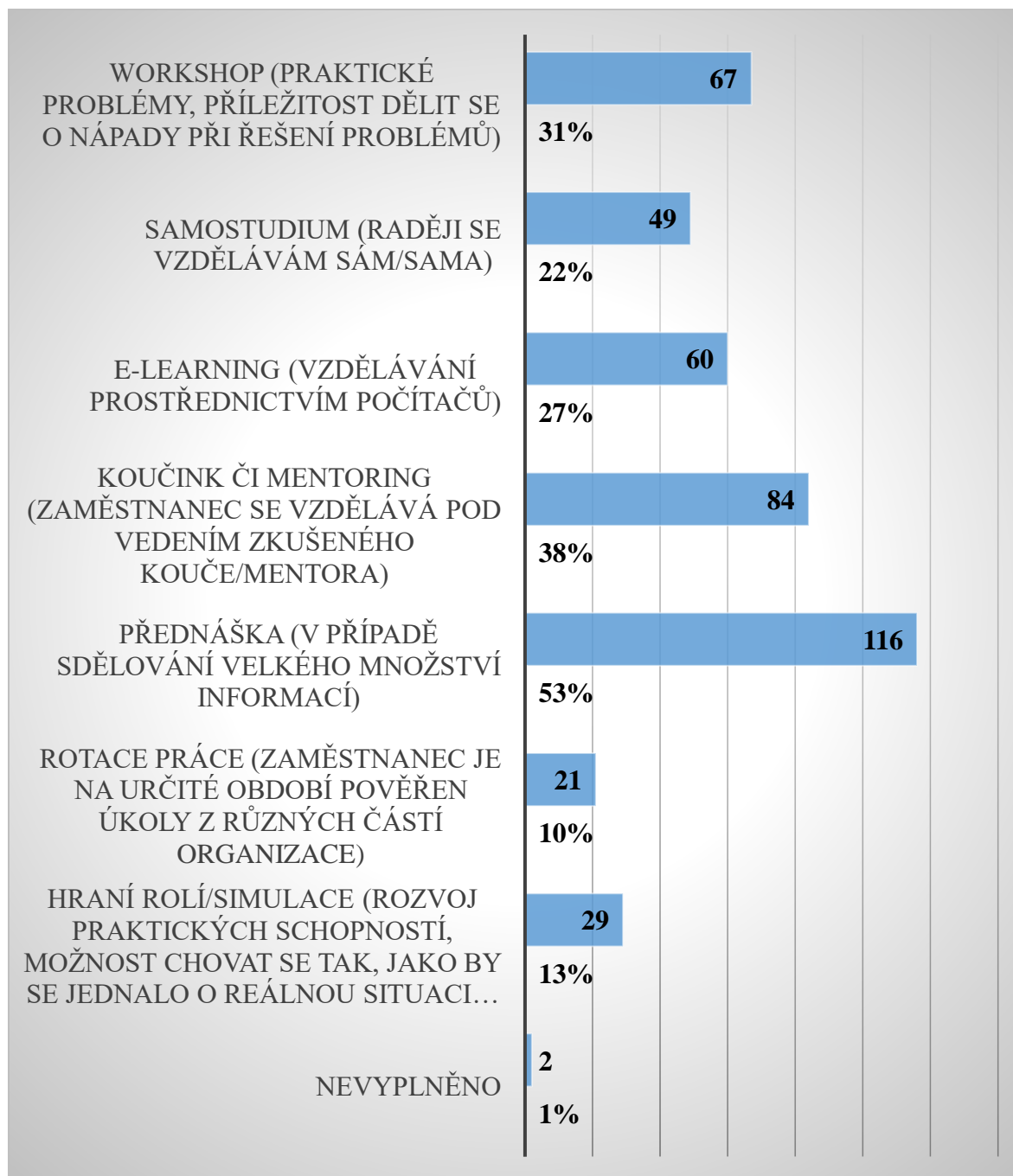
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Preference zaměstnanců týkající se formy vzdělávání



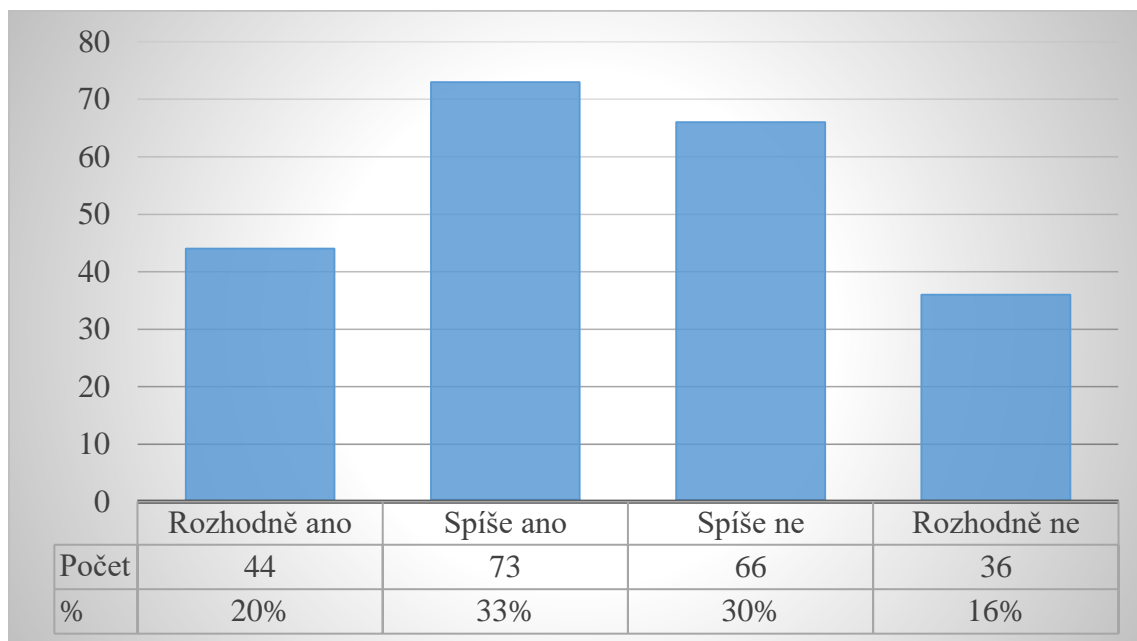
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Preference zaměstnanců týkající se metod vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 Názory zaměstnanců na vliv vzdělávacích akcí na pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 24 Plán nezbytných kurzů

Kurz	Počet účastníků	Metoda	Předpokládaná cena (Kč)
MS Excel	169	interní	170 000
obchod. a vyj. dovednosti	57	externí	689 016
účetnictví	25	externí	88 950
BI	24	interní	30 000
time management	20	externí	15 740
Delegování	20	externí	105 754
projektové řízení	13	externí	249 444
head hunting	12	externí	71 148
anglický jazyk	9	externí	27 900
účetnictví – Křížek	5	externí	88 950
scrum master	4	externí	89 540
motivace zaměstnanců	4	externí	26 499
šetrný provoz	4	externí	29 040
základy pracovního práva	1	interní	0
kybernetická bezpečnost	1	externí	20 000
školení interních lektorů	5	externí	60 000
Celkem			1 761 981

Zdroj: vlastní zpracování

JOBka services s.r.o.
sady Pětatřicátníků 173/31
Jižní Předměstí
301 00 Plzeň

APLIKACE JOBka

Návrh řešení pro



Aplikace JOBka přispívá ke zlepšení interní komunikace, automatizace a digitalizace procesů. Je produktem ryze české společnosti JOBka services s.r.o., která je původním tvůrcem myšlenky a držitelem ochranné známky JOBka®. Na jejím vývoji, provozu a neustálých inovacích pracujeme se sesterskou společností Skeleton Software s.r.o. Díky tomuto spojení máme vlastní vývojové centrum s programátory a 12 let zkušeností. Na jednom místě soustředíme inovátory, marketéry, obchodníky, programátory a zákaznickou podporu.

Komplexní řešení přinášíme na základě poznání a analýzy aktuální situace. Poté společně s Vámi diskutujeme nad návrhem celého řešení, kdy se zaměřujeme na hledání úspor a sledujeme návratnost. Zajistíme nasazení aplikace a podporujeme naše klienty nejen v prvních dnech po spuštění, ale také dlouhodobě.



Stavebnicové řešení

JOBka stavíme z více jak 40 modulů. Vybereme ty vhodné a přizpůsobíme je. Každá firma tak získává unikátní řešení ve vlastních **firémních barvách**.



Komplexní využití

JOBka zjednodušuje interní komunikaci a procesy ve **všech odděleních firmy**. Umí se propojit s dalšími systémy, které používáte.



Snadné nasazení

Garantujeme spuštění fungující JOBky **do pracovních 10 dnů** od dodání podkladů. Závazek jsme dodrželi u všech našich zákazníků.



Informace v kapse

JOBka doručila již přes 11 mil. zpráv. Všichni zaměstnanci mají informace snadno dostupné, **ať jsou doma nebo v práci**. Kdekoliv a kdykoliv.



Rychlá návratnost

Snadná obsluha aplikace a automatizace činností přináší **úspory peněz, času a materiálu**. JOBka zvyšuje zapojení, spokojenost a motivaci zaměstnanců.



Bezpečnost a jistota

JOBku používá 98 firem z ČR a dalších 5 evropských zemí s celkem **71 000** zaměstnanci. Splňuje GDPR, ISO 27001 a běží na špičkové platformě Microsoft Azure.

Proč mít JOBku?

- **Spoří čas a náklady** díky automatizaci procesů.
- **Zlepšuje a zrychluje informovanost** zaměstnanců ve všech odděleních firmy.
- **Umožňuje snáze se zapojovat** do dění ve firmě.
- **Zrychluje a zjednodušuje získávání** zpětné vazby.
- **Snižuje fluktuaci** zaměstnanců díky včasnému odchyту náznaků nespokojenosti.

Bezpečnost a technologie:

Citlivost a ochrana dat je pro nás klíčovou oblastí. Jdeme proto nad rámec povinných zabezpečení a pro naše klienty volíme ta nejbezpečnější možná řešení. Aplikace JOBka je cloudové řešení, na jehož provoz používáme infrastrukturu Microsoft AZURE. Řídíme se systémem bezpečnosti informací dle ISO 27001:2013 a GDPR. Bezpečnost JOBky ověřily a schválily centrální ICT oddělení našich klientů z mnoha zemí světa.





Klienti a reference

JOBka je prověřena více než 100 firmami, zaměstnávajícími přes 70.000 zaměstnanců, ve kterých provozujeme naše řešení již 3 roky. Jedná se o výrobní, logistické, dopravní i farmaceutické firmy, napříč Evropou. Aplikace je proto dostupná v několika jazykových mutacích. Mobilní aplikaci JOBka v různých konfiguracích využívají například tyto společnosti:



<p>IDEAL AUTOMOTIVE</p> <p>Jsem hrdým ředitelem 🏆</p> <p>Aplikaci JOBka hodnotím velice pozitivně. Jsem hrdý na to, že jsme schopni vždy být jako první ve skupině Ideal s inovacemi. Tato aplikace hraje významnou roli v utváření pozitivní firemní kultury a soudržnosti v závodě Ostrovu Stříbra. Je i důležitou součástí našeho PR.</p> <p>Vít Černý Ředitel závodu, Ideal Automotive s.r.o.</p>	<p>HUTCHINSON</p> <p>To je rychlost 🚀</p> <p>Musím pochválit JOBku, během jednoho dne máme vysoce funkční komunikační platformu pro všechny zaměstnance, od uklízečky přes všechny dělníky až po manažery. V dnešní době k nezapomení. Ozámení, dotazníky atd. Jděte do toho!</p> <p>Tomáš Janele IT Manager, HUTCHINSON, s.r.o. Zobrazit recenzi</p>	<p>LEAR</p> <p>Rozšiřujeme aplikaci na další pobočky 🌍</p> <p>S aplikací JOBka jsme naprosto spokojeni, má náš plákovací velmi rychlá implementace software a celkové ctihlý a profesionální přístup ze strany společnosti JOBka. Naše spokojenost je tak obrovská, že jsme přistoupili i k implementaci aplikace i do ostatních lokalit naší společnosti</p> <p>Petr Kuf HR MANAGER, Lear Corporation</p>
---	---	--



Návrh řešení pro



Shrnutí analýzy potřeb

Na společné analytické schůzce jsme se shodli, že důležitá témata pro firmu jsou:

- Zlepšení komunikace ve firmě
- Zapojení zaměstnanců do dění firmy, spokojenost zaměstnanců – Dotazy/Ankety, Zeptejte se zaměstnavatele
- Motivace zaměstnanců – přehled o firemních benefitech a přístupu
- Digitalizace hlášení změn zaměstnavateli

Téma: Sdělení od zaměstnavatele

Popis současného stavu:

Informace k zaměstnancům jsou distribuovány prostřednictvím managerů. Informace posílané e-mailem, SP a intranetu nejsou dostupné všem.

Identifikace a kvantifikace problému:

- Pracovník HR je zaměstnáván několik hodin týdně přípravou a distribucí materiálů
- Zaměstnanci nemají k dispozici důležité informace včas a vznikají tak na pracovištích komunikační problémy
- Přesun informací na managery a dále na zaměstnance není příliš efektivní, informace se na zaměstnance dostávají zkresleně
- Firma má pobočky a zakázky po celé České republice

Řešení:

Jasně informace publikuje vedení společnosti, HR a vedoucí do modulu Sdělení, kde může důležité informace ponechat a neaktuální informace smazat. Díky cílení na skupiny nebo jednotlivce včas oslovíte zaměstnance, kterých se sdělení týká. Doručte jednoduše zprávy všem zaměstnancům a to i v okamžiku, kdy nejsou v práci.

Efekt, úspora a návratnost:

- Zaměstnanci mají přesné a nezkrácené informace vždy u sebe. Jsou vtaženi do dění ve firmě, cítí se spokojenější
- Úspora času HR pracovníka na distribuci informací po firmě → 10 hod/měsíčně = 2.500 Kč/měsíc = 30.000 Kč/rok
- Úspora času a energie vedoucích pracovníků → 10 hod/měsíčně = 4.500 Kč/měsíc = 54.000 Kč/rok, kteří řeší neinformovanost zaměstnanců, v pokročilé fázi možné odchody zaměstnanců kvůli nedostatečné informovanosti



Téma: Zeptej se zaměstnavatele

Popis současného stavu:

Zaměstnanci v případě nějakého dotazu, musí navštívit příslušné oddělení. Nedostanou-li odpověď okamžitě, nebo nezastihnou-li pověřenou osobu, musí návštěvu opakovat.

Identifikace a kvantifikace problému:

- Chybí funkční nástroj na sbírání otázek od zaměstnanců
- Zaměstnanci mají možnost zeptat se na klíčové otázky jen v pracovní době daného oddělení
- Odvážní zaměstnanci se zeptají svého nadřízeného, ne vždy je ale kompetentní k odpovědi

Řešení:

Díky dosahu a rychlosti psaní jakékoli zprávy na telefonu se mohou zaměstnanci zeptat zaměstnavatele kdykoli na vše, co je zajímá a to v modulu Zeptejte se zaměstnavatele. Díky jednomu kliku odpovíte rovnou zaměstnanci na konkrétní dotaz.

Efekt, úspora a návratnost:

- Zaměstnanci mají možnost zeptat se na vše, co je zajímá
- Předjete tak nepříjemným situacím, zvýší se spokojenost zaměstnanců a tím se sníží fluktuace
- Úspora času HR i zaměstnanců **10 hod/měsíčně = 2.500 Kč/měsíc = 30.000 Kč/rok** díky tomu, že jsou všechny dotazy včas a rychle zodpovězeny

Téma: Dotazníky a ankety

Popis současného stavu:

Aktuální stav zjišťování odpovědí od zaměstnanců nemá efektivní řízený systém, firma získává informace pouze formou papírového dotazníku. Jedná se o témata jako je spokojenost zaměstnanců, velikost oblečení, potřeby zaměstnanců a celková zpětná vazba na společnost. Příprava min. 5 dotazníků/rok

Identifikace a kvantifikace problému:

- Zaměstnavatel obtížně získává zpětnou vazbu od zaměstnance, pokud jí vůbec nějak získává
- Zaměstnanec nemá prostor reagovat na novinky, tištěné dotazníky končí často nevyplněné a zpětná vazba je tak nepřesná
- HR pracovník stráví čas přípravou, distribucí, sbíráním a vyhodnocením dotazníků, vše musí dělat manuálně, což zabere přibližně 30 hodin/dotazník.

Řešení:

Modul Dotazníky a ankety umožňuje zaslat dotazník všem nebo cílíme na skupinu či jednotlivce. Při vhodné kombinaci s modulem Sdělení je zároveň informujeme o výsledku průzkumu. Tím zvyšujeme angažovanost zaměstnanců, protože je pro ně mnohem jednodušší vyplnit dotazník v mobilu na pár kliknutí, než ho vypisovat



ručně a odnášet do schránky. Zaměstnanci vědí, že jejich hlas má váhu. Společnost lépe reaguje na aktuální potřeby zaměstnanců a zvýší tak jejich spokojenost.

Efekt, úspora a návratnost:

- Jednoduché vypsání dotazu směrem na zaměstnance a jejich rychlá zpětná vazba, jasné vyhodnocení dotazníku díky automaticky generovaným grafům
- Nezkreslené informace pro vedení společnosti, které tím získává možnost reagovat
- Úspora času HR pracovníka na přípravě, distribuci, evidenci a vyhodnocení dotazníků = 30 hodin/dotazník = 7500 Kč, při přípravě 5 dotazníků=37 500 Kč/rok

Téma: Hlášení změn zaměstnavateli

Popis současného stavu:

Zaměstnanci v případě nahlášení jakékoliv změny musí navštívit HR oddělení , případně doručit požadovaný dokument, potvrzení.

Řešení:

Díky modulu hlášení změn, mohou zaměstnanci kdykoliv odeslat změnu, která je třeba být nahlášena. Mohou dokument, potvrzení odeslat. V případě, že HR nebo jiné oddělení které se bude změnou zabývat bude mít nějaké nejasnosti, nebo doplňující dotazy, kontaktuje zaměstnance prostřednictvím aplikace, aby informace doplnil, nebo je navštívil v kanceláři.

Efekt, úspora a návratnost:

Úspora času pro zaměstnance, HR oddělení, admin manažera a mzdovou účetní

Zaměstnanci nemusejí při každé změně, není-li to nutné navštívit HR, admin manažera a mzdovou účetní. Zodpovědné osoby mají přehled na jednom místě a mohou vyřizovat průběžně bez zásahu při řešení jiných záležitostí.

- Úspora času HR pracovníka/mzdové účetní při digitalizaci hlášení změn zaměstnavateli-> 20 hod/měsíčně = 5.000 Kč/měsíc = 60.000 Kč/rok

Téma: Benefitů a Kontakty

Popis současného stavu:

Zaměstnanci nemají jednoduchý přístup k Benefitům a kontaktům. Pohybují se na různých zakázkách v rámci ČR.

Identifikace a kvantifikace problému:

- Nedostatečná informovanost



- Nečerpání možností benefitů

Řešení:

Využití modulu „Moje firemní benefity“ a „Kontakty“ umožní zaměstnancům mít rychlý přístup k potřebným informacím.

Efekt, úspora a návratnost:

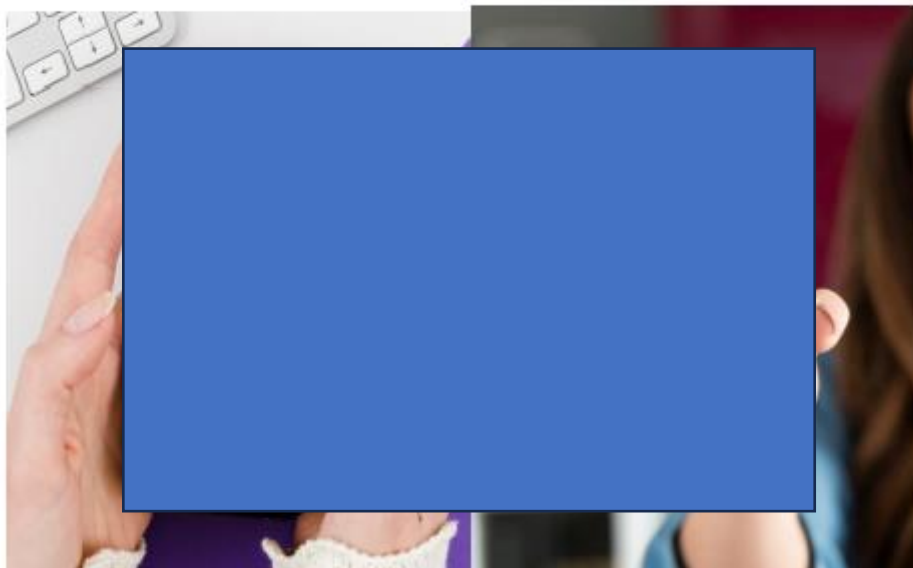
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Dostupnost informací
- Úspora při tisku podkladů pro každou pobočku/zakázku a času HR – 4 hod měsíčně – 1 000 Kč + tisk a papír 500 Kč

Celková úspora a návratnost

Proces	Měsíční úspora	Roční úspora
Sdělení zaměstnancům	7 000 Kč	84 000 Kč
Zptej se zaměstnavatele	2 500 Kč	30 000 Kč
Dotazníky a ankety	3 125 Kč	37 500 Kč
Hlášení změn zaměstnavateli	5 000 Kč	60 000 Kč
Moje firemní benefity + kontakty	1 500 Kč	18 000 Kč
snížení fluktace - 1 pracovník/měsíčně	40 000 Kč	480 000 Kč
slevová karta JOBka (Sphere)	83 333 Kč	1 000 000 Kč
Celkem	142 458 Kč	1 709 496 Kč



Screenshoty podoby aplikace pro Vás



CENA ŘEŠENÍ

Celková cena se skládá ze dvou částí. První je investice do nasazení celého řešení, tedy vybraných Modulů. Druhou část představují měsíční platby za provoz aplikace.

Moduly a jejich nasazení

Na základě Vaší poptávky, jsme Vám připravili tuto nabídku.

Nabídka je platná [REDACTED]

Dodací podmínky:

Dodání aplikace do 10 pracovních dnů od objednání/dodání podkladů
Moduly lze kdykoliv dokupovat dle standardního ceníku.

Za provoz aplikace je standardně účtován měsíční poplatek dle počtu aktivních zaměstnanců

Měsíční poplatky zahrnují:

- správu serverů JOBka AZURE cloudu
- aktualizace na nové verze OS a telefonů



- pravidelné zpracovávání povinných technických požadavků platformem Apple a Google
- aktualizace nových verzí aplikace JOBka
- zálohování a šifrování dat
- audity bezpečnosti dat a GDPR
- obchodního konzultanta
- podporu
- kdykoliv dokupujete další moduly, paušál se Vám tím nezmění (kromě objednávkového systému do jídelny, kiosků a JOBka TV)

Uvedené ceny výše jsou bez DPH za přípravu aplikace v českém jazyce.

Položka	Množ.	Cena/jednotky	Sleva	Celkem	Sazba DPH	Celkem vč. DPH
Solšení	1	9 900,00 Kč	0%	9 900,00 Kč	21 %	11 979,00 Kč
Dotazy, ankety	1	9 900,00 Kč	0%	9 900,00 Kč	21 %	11 979,00 Kč
Zeprojte se zaměstnavateli	1	14 900,00 Kč	0%	14 900,00 Kč	21 %	18 029,00 Kč
Moje firemní benefity	1	14 900,00 Kč	0%	14 900,00 Kč	21 %	18 029,00 Kč
Hlášení změn zaměstnavatel	1	9 900,00 Kč	0%	9 900,00 Kč	21 %	11 979,00 Kč
Kontakty (firemní adresář)	1	9 900,00 Kč	0%	9 900,00 Kč	21 %	11 979,00 Kč
Onboarding	1	14 900,00 Kč	0%	14 900,00 Kč	21 %	18 029,00 Kč
Příprava aplikace v brandu firmy, nahrazení seznamu zaměstnanců, generování QR kódů	8 [hod]	1 500,00 Kč	0%	12 000,00 Kč	21 %	14 520,00 Kč
Školení - hodinová sazba	2 [hod]	1 200,00 Kč	0%	2 400,00 Kč	21 %	2 904,00 Kč
Konzultace - komunikace ve firmě, besedy praktice, registrovanost - hodinová sazba	3 [hod]	1 500,00 Kč	0%	4 500,00 Kč	21 %	5 445,00 Kč
JCBka slevová karta - slevy 5-30% v 10.000 obchodech v ČR a SR (roční platba / zaměstnanec)	2 000	500,00 Kč	100%	0,00 Kč	21 %	0,00 Kč
Pozvání kolegu	1	9 900,00 Kč	100%	0,00 Kč	21 %	0,00 Kč

Rozpis DPH

Sazba %	Základ	Daň
21 %	103 200,00 Kč	21 672,00 Kč

Cena celkem před slevou: 1 113 100,00 Kč
Sleva celkem: (90,73 %) 1 009 900,00 Kč

Konečná cena: 103 200,00 Kč
Konečná cena vč. daně: 124 872,00 Kč



Měsíční platby

Máte možnost volby mezi plánem Enterprise a Standard. Plán Enterprise Vám oproti Standardu umožňuje automatické exporty a importy, přiřazovat role uživatelům v Back Office, možnost dokoupení další jazykové mutace, dodatečné ověřování a aktuální statistiky návštěvnosti aplikace.

Aktivní licence jsou registrovaní zaměstnanci, kteří si stáhli a používají aplikaci JOBka ve Vaší společnosti. V tabulce vidíte dvě možnosti plateb a to pay as you go - dle jednotlivého nárůstu registrovaných licencí nebo na základně fixu, který je stanoven poměrem vzhledem k celkovému počtu Vašich zaměstnanců.

Měsíční platby					
Aktivních licencí		STANDARD	STANDARD	ENTERPRISE	ENTERPRISE
		pay as you go	fix	pay as you go	fix
Reg.100%	2000	46 860 Kč	33 600 Kč	70 290 Kč	52 000 Kč
Reg.80%	1600	38 940 Kč	33 600 Kč	58 410 Kč	52 000 Kč
Reg.60%	1200	31 020 Kč	33 600 Kč	46 530 Kč	52 000 Kč
Reg.40%	800	22 220 Kč	33 600 Kč	33 330 Kč	52 000 Kč

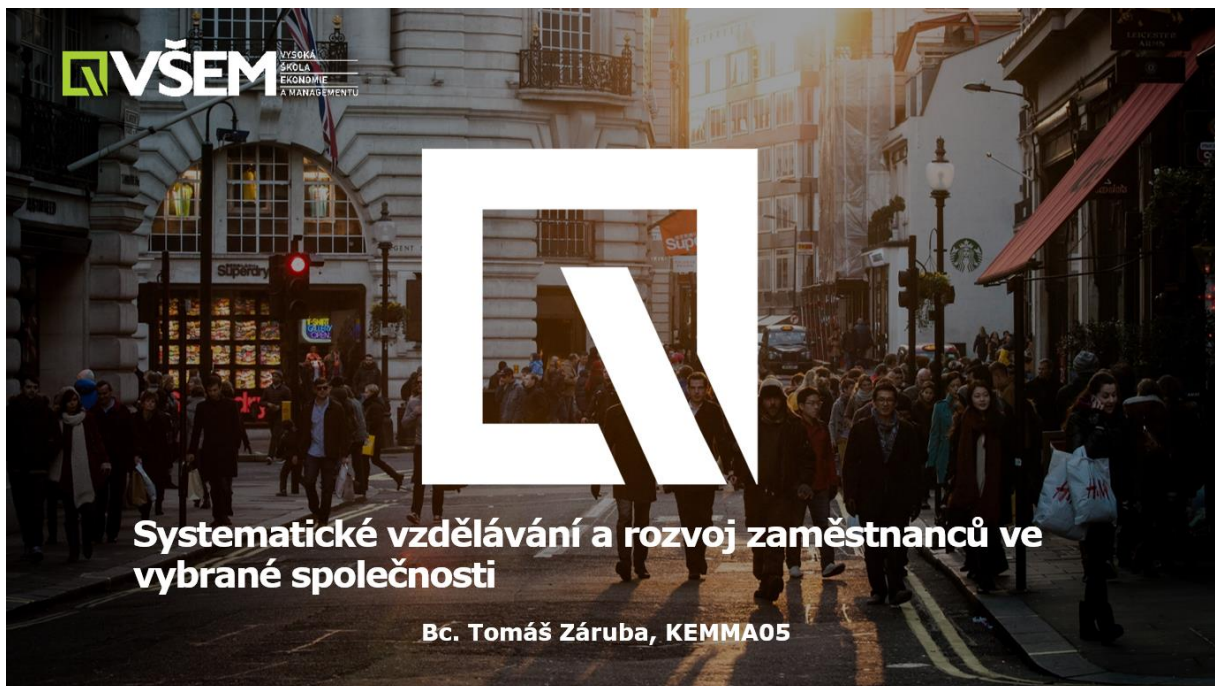
Minimální měsíční platba činí 2.000,- Kč.

Průměrné ceny licence					
Aktivních licencí		STANDARD	STANDARD	ENTERPRISE	ENTERPRISE
		pay as you go	fix	pay as you go	fix
Reg.100%	2000	23 Kč	17 Kč	35 Kč	26 Kč
Reg.80%	1600	24 Kč	22 Kč	37 Kč	33 Kč
Reg.60%	1200	26 Kč	29 Kč	39 Kč	43 Kč
Reg.40%	800	28 Kč	43 Kč	42 Kč	65 Kč

Naše volba:

- Pay as you go STANDARD
- Fix STANDARD
- Pay as you go ENTERPRISE
- Fix ENTERPRISE

Zdroj: vypracovaná nabídka od firmy Jobka na základě poptávky (2023)



Řešená problematika



- **Hlavní cíl:** Formulace opatření pro zlepšení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- **Dílčí cíle:** Popsat aktuální proces, identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a shrnout teoretická východiska k dané problematice.
- Společnost XY působící v oblasti Facility managementu
- Cca 2000 zaměstnanců, z toho 720 zaměstnanců na HPP
- Společnost je členěna do několika divizí – základní rozdělení Back office a Provoz

Postup řešení

1) Dotazníkové šetření:

- 8.3.2023 – 22.3. 2023 prostřednictvím Google Forms
- zaměstnanci na HPP, osloveno **692 zaměstnanců**, z toho se vrátilo **219 vyplněných dotazníků, návratnost činila 32 %**
- otázky v dotazníku byly zaměřeny na subjektivní názor respondentů na současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY

2) Dotazníkové šetření:

- 1.12.2022 – 31.3.2023 prostřednictvím Google Forms
- účastníci jednotlivých kurzů v rámci interní akademie (stránka SharePoint), **osloveno 422 účastníků**, z toho se vrátilo **102 vyplněných dotazníků, návratnost činila 24 %**
- otázky v dotazníku byly zaměřeny na zpětnou vazbu proběhlého jednotlivého kurzu
- Aktuálně pouze pro zaměstnance Back office (se služební emailovou adresou)

Vysoká škola ekonomie a managementu

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

3

Postup řešení

3) Řízené rozhovory

- v období od 15.3. 2023–5.4. 2023, a to kombinací přes MS Teams či fyzicky na centrále společnosti
- řízené rozhovory s řediteli a manažery společnosti, kteří mají zásadní vliv na současný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti
- 17 respondentů, z toho 6 ředitelů (TOP management) a 11 manažerů (střední management)

Vyhodnocení:

- MS Excel (grafy a tabulky)
- Statistické testy pomocí nástroje TIBCO STATISTICA - Kruskal-Wallisův test, Mann-Whitneyho testu, Spearmanův korelační koeficient

Vysoká škola ekonomie a managementu

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

4

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že mezi **silné stránky** patří zejména:

- Vedení společnosti si je vědomo potřeby trvalého rozvoje zaměstnanců **a je ochotno na tuto činnost vynakládat finanční i lidské zdroje.**
- **Existence interní akademie** (interní lektoři, poměrně široká nabídka kurzů, školení online vč. následných nahrávek).
- Nově vzniklá pozice **specialisty** interní komunikace a **vzdělávání**.
- Zaměstnanci personálního oddělení **zajišťují zpětnou vazbu od účastníků jednotlivých kurzů, tyto poznatky vyhodnocují** a pravidelně reportují.
- **Účastníci kurzů hodnotí tyto kurzy pozitivně**, jednotlivé kurzy získávají ve všech aspektech hodnocení 80 % nebo lepší.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že mezi **slabé stránky** patří zejména:

- 41 % zaměstnanců hodnotí stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců **negativně**
- 41 % zaměstnanců vyjádřilo názor, dle kterého jim společnost nabízí **úzký výběr možností vzdělávání**
- 18 % zaměstnanců **postrádá jakékoli informace o možnostech dalšího rozvoje**
- **V současnosti vzdělávání zaměřeno pouze na určitou skupinu lidí (Back office) - zaměstnanci Provozu se nedostanou ke stránce interní akademie, pokud nevlastní služební emailovou adresu (pouze 400 zaměstnanců z 2000).**
- **Absence hodnocení konkrétního dopadu probíhajících vzdělávacích aktivit na pracovní výkon.**

Vyhodnocení hypotéz

Hladina významnosti = 5 %

H0: Názor na novou firemní platformu na vzdělávání nezávisí na divizi.
p= 0,017

- **byla prokázána závislost názoru na novou firemní platformu na vzdělávání na divizi**

H0: Hodnocení současného systému vzdělávání nezávisí na délce praxe.
p= 0,570

- **nebyla prokázána závislost hodnocení současného systému vzdělávání na délce praxe**

H0: Hodnocení současného systému vzdělávání nezávisí na preferované formě vzdělávání.
p= 0,074

- **nebyla prokázána závislost hodnocení současného systému vzdělávání na preferované formě vzdělávání.**

Doporučení

Na základě výsledků lze společnosti XY doporučit:



1. Aplikace Jobka

- Zlepšení informovanosti, přesunutí online vzdělávání do této platformy (nahrávky pro všechny zaměstnance společnosti bez ohledu na služební emailovou adresu)

roční náklady by činily 487 752 Kč (nasazení aplikace 124 872 Kč + 12 měsíčních plateb ve výši 30 240 Kč)



2. Plán dalšího rozvoje zaměstnanců

- Na základě zpětné vazby od zaměstnanců a manažerů společnosti
- Kalkulace na jednotlivé kurzy podle divizí

Na základě rozhovoru s HR ředitelkou kalkulováno s částkou cca 2 mil. Kč
Kurzy v hodnotě 1 761 981 Kč



3. Další doporučení

- Hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit
- Zaškolení nového zaměstnance (vytvořen nový adaptační formulář + řešení s Jobkou)
- Tvorba individuálního vzdělávacího plánu
- Rozdělení vzdělávání na nezbytné a formou benefitů

Plán dalšího rozvoje zaměstnanců



Kurz	Počet účastníků	Metoda	Předpokládaná cena (Kč)
MS Excel	169	interní	170 000
obchod. a vyj. dovednosti	57	externí	689 016
účetnictví	25	externí	88 950
BI	24	interní	30 000
time management	20	externí	15 740
Delegování	20	externí	105 754
projektové řízení	13	externí	249 444
head hunting	12	externí	71 148
anglický jazyk	9	externí	27 900
účetnictví – Křížek	5	externí	88 950
scrum master	4	externí	89 540
motivace zaměstnanců	4	externí	26 499
šetrný provoz	4	externí	29 040
základy pracovního práva	1	interní	0
kybernetická bezpečnost	1	externí	20 000
školení interních lektorů	5	externí	60 000
Celkem			1 761 981

Vysoká škola ekonomie a managementu

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti 9



Závěr



Práce přinesla hlubší analýzu konceptu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnostech a zároveň zpětnou vazbu vedení společnosti



Novým řešením je zavedení nové platformy, která bude dostupná všem zaměstnancům společnosti na HPP a řada dalších doporučení.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti 10

