

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra aplikované lingvistiky

Řízení firemního vzdělávání
Bakalářská práce

Autor: Pavel Tuzar
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Černá Miloslava, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 29.4.2019

Pavel Tuzar

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Miloslavě Černé, Ph.D. za metodické vedení práce, věcné poznatky a cenné rady, které byly velice užitečné při zpracování. Dále bych rád poděkoval všem dotazovaným za ochotu podělit se o své cenné zkušenosti z praxe.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení vzdělávání ve vybrané telekomunikační společnosti. Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat řízení firemního vzdělávání ve vybraném podniku a definovat návrhy na případná zlepšení. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části je zpracována literární rešerše, která pojednává o oblasti řízení lidských zdrojů, do kterého problematika firemního vzdělávání spadá. Jedna z klíčových kapitol pojednává o aktuálních trendech v problematice firemního vzdělávání. Praktická část je věnována charakteristice vybraného podniku a vlastnímu kvantitativně-kvalitativnímu výzkumu. Pro získání potřebných informací byla zvolena metoda dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku a metoda řízeného rozhovoru se zástupkyněmi personálního oddělení. Na základě syntézy získaných informací byly vyvozeny závěry o aktuálním systému řízení vzdělávání ve společnosti a navržena doporučení, která by měla vést ke zvýšení celkové úrovně řízení vzdělávání.

Annotation

Title: Corporate education management

This bachelor thesis deals with the management of corporate education in selected telecommunication company. The main interests of this thesis is to analyze management education in company and make suggestion for improvement. The thesis consists of two parts. Theoretical part is focus on basic information of human resource management and its objectives, personnel activities and company education. The key chapter of the theoretical part describes actual trends of management education. The second part is devoted to the characteristics of the selected company and own quantitative – qualitative research. For needed information was used method of questionnaire and interviews with employees of personnel department. On the base of received information were established recommendations in order to improve the whole level of corporate education management.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce a metodika zpracování	2
3	Teoretická část	4
3.1	Řízení lidských zdrojů	4
3.1.1	Definice a charakteristika řízení lidských zdrojů.....	4
3.1.2	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	6
3.1.3	Cíle řízení lidských zdrojů.....	7
3.2	Firemní vzdělávání	7
3.2.1	Definice firemního vzdělávání.....	7
3.2.2	Význam, charakteristika a cíle firemního vzdělávání.....	8
3.2.3	Strategický přístup k firemnímu vzdělávání.....	9
3.2.4	Systematické vzdělávání zaměstnanců	10
3.2.5	Trendy v oblasti firemního vzdělávání	18
4	Praktická část.....	20
4.1	Charakteristika společnosti ABC, s.r.o.....	20
4.2	Vzdělávání ve společnosti ABC, s.r.o.....	21
4.2.1	Vstupní školení	22
4.2.2	Rozvíjení operátorských schopností a dovedností.....	24
4.2.3	Školení tzv. skillů	26
4.3	Dotazníkové šetření	27
4.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	28
4.4	Návrh optimalizace vzdělávání.....	41
5	Závěr.....	47
6	Seznam použité literatury.....	48
7	Přílohy	50

Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	6
Obrázek 2 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků	10
Obrázek 3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	11
Obrázek 4 Postup vyhodnocování výsledků vzdělávání	17
Obrázek 5 Vizualizace procesu vstupního školení operátorů	24

Seznam tabulek

Tabulka 1 Matice metod rozvoje.....	15
Tabulka 2 Návrhy na zlepšení řízení firemního vzdělávání.....	42

Seznam grafů

Graf 1 Délka pracovního poměru.....	28
Graf 2 Typ pracovního poměru	29
Graf 3 Spokojenost se vstupním školením	30
Graf 4 Délka vstupního školení.....	31
Graf 5 Srozumitelnost a účelnost vstupního školení.....	32
Graf 6 Nejpřínosnější okruh vstupního školení	33
Graf 7 Podpora firmy ve vzdělávání	34
Graf 8 Nabídka firemního vzdělávání	35
Graf 9 Informovanost o možnosti vzdělání.....	36
Graf 10 Spolupráce s nadřízeným při výběru školení	37
Graf 11 Preference druhu školení	38
Graf 12 Preference formy uložení školících materiálů.....	39
Graf 13 Chybící vzdělávací aktivita.....	40
Graf 14 Poptávka chybějících vzdělávacích aktivit.....	40
Graf 15 Využití školení v praxi.....	41

1 Úvod

Firemní vzdělávání je nedílnou součástí každé větší společnosti a stalo se tak i součástí lidského života. Firemní vzdělávání lze charakterizovat jako neustále se měnící proces, který se stále vyvíjí, a proto je pro společnosti důležité, aby hledaly nové trendy a inovovaly svoje vzdělávací procesy. Je velmi důležité držet krok s konkurencí a ideálně být i o pár kroků napřed.

Cílem firemního vzdělávání jsou spolehliví, vzdělaní a loajální zaměstnanci, kteří pomáhají společnosti naplnit její cíle a zároveň vykonávají svoji pracovní činnost efektivně a kvalitně. Za kvalitním firemním vzděláváním stojí personální oddělení, které se podílí na plánování, řízení a realizaci firemního vzdělávání. Dále má také personální oddělení za úkol vyhodnocování firemního vzdělávání a motivaci zaměstnanců.

Teoretická část této práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů a poté již samotným firemním vzděláváním. Z literární rešerše jsou čerpány definice hlavních pojmů, vysvětlen cíl firemního vzdělávání a na závěr jsou charakterizovány trendy v oblasti firemního vzdělávání.

Praktická část této práce je soustředěna na společnost, která si nepřála být konkrétně jmenována, ale pro účely této práce je zvolen název společnosti ABC, s.r.o. Tato společnost se zabývá poskytováním telefonních služeb třetím stranám a sama provozuje také informační linku na vyhledávání telefonních čísel, dopravních spojení a všeobecných informací. Na základě rozhovoru se zástupci personálního oddělení jsou popsány jednotlivé vzdělávací akce, které společnost nabízí. V praktické části je také uvedeno vyhodnocení dotazníkového šetření mezi operátory, jehož cílem je identifikovat nedostatky v řízení firemního vzdělávání ve společnosti ABC, s.r.o. Na základě těchto poznatků jsou společnosti doporučeny jednotlivé návrhy na zlepšení řízení firemního vzdělávání a jeho optimalizaci.

2 Cíl práce a metodika zpracování

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza systému řízení firemního vzdělávání ve vybraném podniku a předložení návrhů na případné zlepšení daného systému.

Pro dosažení hlavního cíle jsou zvoleny jednotlivé dílčí cíle bakalářské práce, mezi něž patří literární rešerše problematiky řízení lidských zdrojů a firemního vzdělávání tuzemských a zahraničních autorů. V oblasti firemního vzdělávání jsou rozebrány aktuální trendy v této oblasti za účelem efektivnějšího porozumění současné situaci na trhu. Dalším dílčím cílem této bakalářské práce je charakteristika vybraného podniku a popis aktuálního firemního vzdělávání ve společnosti na základě rozhovorů se zástupci personálního oddělení. Posledním dílčím cílem je provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Na základě splnění stanovených dílčích cílů bude vyhodnocen aktuální stav ve společnosti a předloženy návrhy pro optimalizaci vzdělávání ve vybraném podniku.

Bakalářská práce „Řízení firemního vzdělávání“ je rozdělena na dvě hlavní části, a to část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zpracována za pomoci využití sekundárních dat na základě metody studia odborné literatury a elektronických zdrojů zabývajících se danou problematikou. Je rozdělena na dvě podkapitoly, a to řízení lidských zdrojů a firemní vzdělávání. Obě témata jsou rozebrána, definována, vysvětleny jejich úkoly, význam a cíle. Závěr teoretické části je věnován trendům v oblasti firemního vzdělávání.

Praktická část bakalářské práce navazuje na teoretickou část a je věnována vybrané telekomunikační společnosti. Dosavadní systém firemního vzdělávání je popsán na základě rozhovorů se zástupci personálního oddělení. Byla využita možnost účasti na školení a získání autentických údajů o průběhu vzdělávacích aktivit. Na základě dosavadních poznatků byl sestaven dotazník, kdy byla využita metoda dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Za respondenty byli zvoleni telefonní operátoři, kteří využívají firemní vzdělávání nejčastěji. Dotazníkové šetření probíhalo na pracovišti v prostorách call centra, kdy byli operátoři osloveni přímo autorem bakalářské práce či přes přímé nadřízené, team leadery. Struktura dotazníku byla zvolena tak, aby byl pohledem operátorů zjištěn

aktuální stav řízení vzdělávání ve společnosti na základě získaných poznatků od personálního oddělení.

Na základě syntézy propojení poznatků teoretické části s praktickou, jsou vyvozeny závěry a stanoveny doporučení pro společnost ABC, s.r.o., která by měla vést ke zlepšení řízení vzdělávání ve společnosti.

3 Teoretická část

Teoretická část se zabývá literární rešerší tak, aby byl objasněn pojem řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a cíle a také navazující personální činnosti podniku. Mezi personální činnosti podniku patří právě firemní vzdělávání, které je ústředním tématem této bakalářské práce. Firemní vzdělávání bude rozebráno hlouběji, bude charakterizován význam a cíle firemního vzdělávání, a pak jednotlivé přístupy ke vzdělávání zaměstnanců. Na závěr literární rešerše budou představeny aktuální trendy v oblasti firemního vzdělávání.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je činnost, která je nedílnou součástí každé organizace a každá organizace by jí měla věnovat patřičný význam. (Duda, 2008). Lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším kapitálem společnosti a je potřeba o ně správně pečovat.

Zahrnuje činnosti, jako je plánování lidských zdrojů, jejich výběr a získávání, řízení pracovního výkonu, motivace pracovníků a jejich odměňování. Zahrnuje také vzdělávání zaměstnanců, kterému je věnována druhá část literární rešerše.

3.1.1 Definice a charakteristika řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře máme nespočet možností, jak definovat řízení lidských zdrojů. V rámci literární rešerše byly autorem vybrány ty nejdůležitější a nejzajímavější definice.

Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří jsou ve společnosti zaměstnání a individuálně či kolektivně přispívají k dosažení cílů společnosti.

Pozornost si také zaslouží výrok k pojmu řízení lidských zdrojů od Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005, s. 13): „Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je přihlížení k odbornému růstu, osobnímu rozvoji a prosperitě zaměstnanců.“

Autoři (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005) uvádí, že samy zákony, obecné předpisy a zachování morálních zásad k účinnému řízení lidských zdrojů není dostačující. Každá firma, každý management by si měl najít přístup a určitý způsob jednání k zaměstnancům tak, aby z nich měla co největší prospěch a oni naopak měli prospěch z práce ve firmě a pro firmu.

Z novějšího úhlu pohledu je zajímavá definice od Koubka (2015, s. 15): „Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“.

Souhrnnou charakteristiku řízení lidských zdrojů v bodech nám přináší Foot a Hook (2012). První charakteristikou označuje přijetí strategického přístupu společnosti, to znamená, že řízení lidských zdrojů by mělo akceptovat strategii podniku a dle tomu přizpůsobit svoji práci. Jako další charakteristiku lze uvést, že liniový manažeři hrají v řízení lidských zdrojů klíčovou roli, je důležitá jejich komunikace se zaměstnanci, ale i samotná komunikace napříč celou firmou. Posledním bodem v charakteristice je nutnost integrace organizační politiky, která musí být soudržná, aby bylo možné navrhovat a podporovat hodnoty a cíle organizace.

Jiné charakteristiky řízení lidských zdrojů uvádí v bodech také Koubek (2015):

- Charakteristika řízení lidských zdrojů zdůrazňuje oddanost a angažovanost pracovníků,
- řízení lidských zdrojů propojuje politiku a praxi v oblasti lidských zdrojů a přináší tak celkový a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí,
- pracovníci jsou chápáni jako aktivum, nebo bohatství organizace, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji.

Řízení lidských zdrojů je podle Palána (2002) často zaměňováno s výrazem personální řízení, avšak tyto pojmy se liší následujícími znaky. Personální práce už není záležitostí pouze odborných specialistů, ale stává se součástí práce všech vedoucích pracovníků. Personální útvar plní roli metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní a výkonná personální práce přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají blíže k jednotlivým zaměstnancům. Orientuje se na vnější faktory formování,

zajímá se o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, sociální rozvoj a životní způsob lidí, osídlení a životní prostředí. Zaujímá strategický přístup k personální práce a ke všem personálním činnostem, zaměřuje se na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých následků všech rozhodnutí v oblasti personální práce.

3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Primárním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla firma výkonná, aby zlepšovala výkony svých zaměstnanců, dosahovala efektivní výroby či poskytování služeb, aby zamezila fluktuaci zaměstnanců a zároveň aby byli zaměstnanci se svým zaměstnáním spokojeni. Dalším úkolem řízení lidských zdrojů je, aby se její výkon neustále zlepšoval, a to díky zabezpečení všech zdrojů a jejich maximálního využití. Za zdroje v souvislosti s pojmem řízení lidských zdrojů považujeme pouze zaměstnance.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří dle Koubka (2015): co nejefektivněji využít pracovní schopnosti každého zaměstnance a naplno využít pracovní dobu, správné vytvoření pracovních týmů, účelné vedení lidí a vztahů v organizaci, řídit rozvoj zaměstnanců z hlediska jejich schopností, vlastností a umožnit jim rozvoj jejich kariéry, dodržování zákonů, které souvisejí s prací, zaměstnáváním lidí, lidskými právy.

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015, s. 17)

3.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Všeobecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit dostatečnou schopnost organizace prostřednictvím svých pracovníků plnit své cíle. (Armstrong, 2015)

Zajímavým a pokrokovým výrokem lze nazvat výrok Guesta (1987), který definoval cíl řízení lidských zdrojů jako soulad vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility.

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvalifikovaných, loajálních a talentovaných pracovníků, vytváření pozitivních pracovních vztahu a navazování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem firmy a rozvoj firemní kultury zaměřený na dosahování vysokého pracovního výkonu. (Armstrong, 2015)

3.2 Firemní vzdělávání

V této kapitole bude charakterizováno několik pojmů, a to firemní vzdělávání a jeho cíle, strategický přístup k firemnímu vzdělávání. Dochází k vysvětlení, jak má firma systematicky ke vzdělávání přistupovat. Na závěr této kapitoly budou uvedeny aktuální trendy ve vzdělávání.

3.2.1 Definice firemního vzdělávání

Armstrong (2015, s. 531) definuje firemní vzdělávání jako *„Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.“*

Slovy Palána (2002, s. 157) *„Podnikové (firemní) vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“* Nutno uvést stránku, pokud doslovně citujeme.

Z obou definic je jasné, že podnikové vzdělávání nabídne vzdělávanému nové zkušenosti a znalosti, které by měl uplatnit při výkonu své práce. Palán však definuje

podnikové vzdělávání obsáhleji, definuje nám organizátora vzdělávání, jeho místo a zároveň nám naznačuje cíl vzdělávání. Další definicí, která nám charakterizuje tento pojem v rámci očekávané změny pracovní pozice je definice od Koubka (2000): Firemní vzdělávání lze také definovat jako přípravu a výchovu zaměstnanců pro budoucí zaměstnání a další náročnější činnosti, které vyžadují přípravu.

3.2.2 Význam, charakteristika a cíle firemního vzdělávání

Vzhledem k neustále se zvyšující konkurenceschopnosti firem a podniků, je potřeba klást důraz na firemní vzdělávání zaměstnanců a získat tím konkurenční výhodu. V dnešní době jsou nároky na zaměstnance stále vyšší, a tím je zapotřebí, aby se zvyšovali také jejich schopnosti a dovednosti. Důležitou součástí firemní politiky by mělo být právě firemní vzdělávání, které umožní zaměstnancům prohlubovat své znalosti a dovednosti.

Důležitým bodem firemního vzdělávání je flexibilita, konkrétně přímo flexibilní zaměstnanci. Za flexibilního zaměstnance lze považovat tu osobu, která je na změnu dobře připravena a bez námitek ji přijme, v lepším případě ji naopak ještě podporuje. Můžeme tak říci, že jedním nejdůležitějším úkolem personální práce je péče o formování pracovních schopností zaměstnanců.

Je třeba na změny a rozvoj pracovních schopností předem zaměstnance připravit. Díky tomu mají pracovníci dostatečný čas na to, aby se změně mohli přizpůsobit a připravit se na ní.

Podle Bartoňkové (2010) charakterizuje firemní vzdělání několik hlavních bodů:

- Podnikové vzdělávání znamená vzdělávání zaměstnanců ve firmě,
- podnikové vzdělávání obsahuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců,
- podnikové vzdělávání obsahuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance,
- podnikové vzdělávání tvoří součást profesního vzdělávání,
- podnikové vzdělávání tvoří část systému formování pracovních schopností člověka
- podnikové vzdělávání obsahuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.

Základním cílem podnikového vzdělávání dle Armstronga (2015) je pomoci společnosti dosáhnout jejich vytyčených cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, zaměstnanců. Vzdělávání znamená investovat do lidských zdrojů za účelem jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností a dovedností.

Mezi cíle podnikového vzdělávání patří snižování fluktuace zaměstnanců, zvyšování motivace zaměstnanců a spokojenost zákazníků.

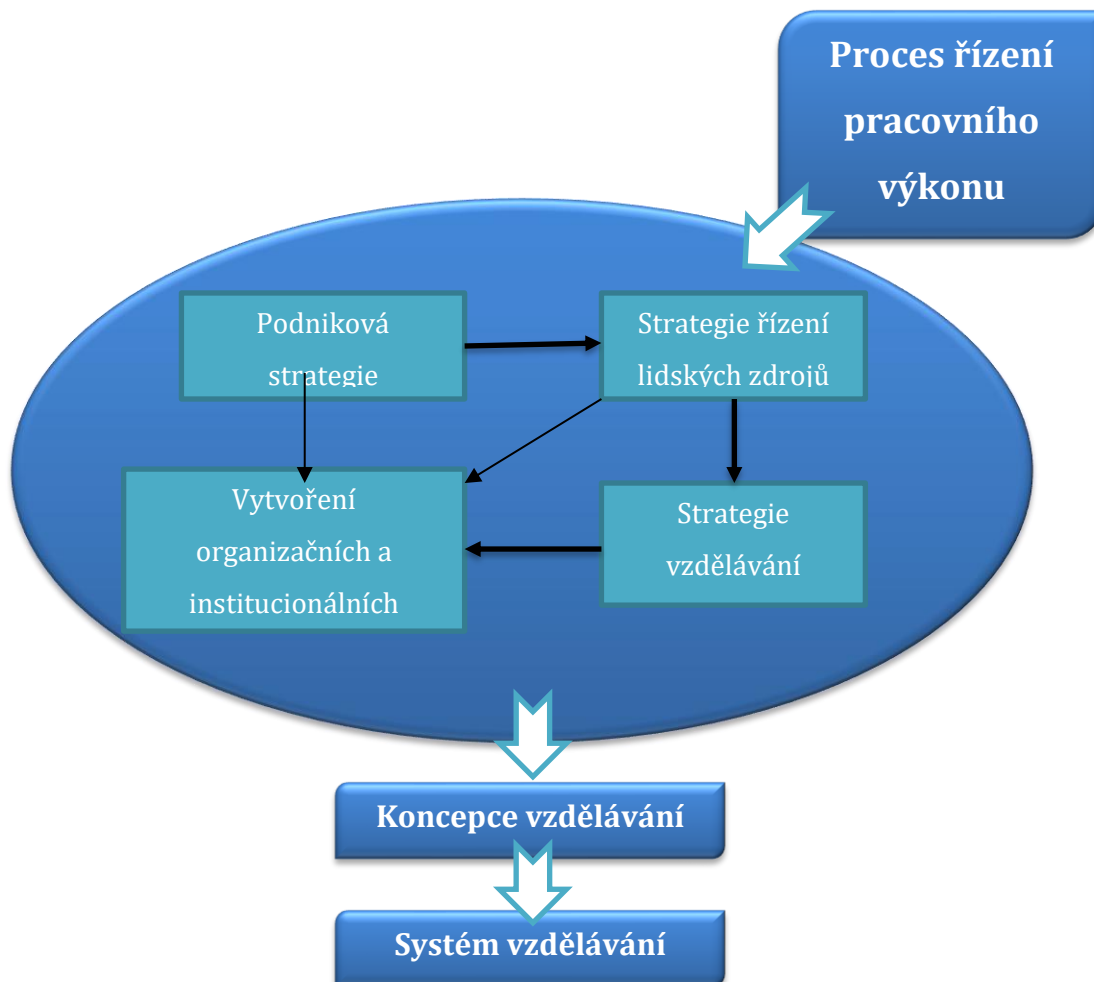
3.2.3 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Za účelem dosažení cílů podniku je potřeba vytvořit strategický přístup k firemnímu vzdělávání a za tím vždy stojí strategie podniku, která ukazuje celkové a dlouhodobé směřování podniku prostřednictvím své vize, svého poslání, hodnoty a cíle. Díky vizi definuje podnik, jakým směrem chce jít, jak chce navenek vypadat a čím se chce v budoucnosti stát. Poslání vyjadřuje, čím se firma zabývá, v jakém oboru podniká a jaké služby či statky na trhu nabízí. Díky hodnotám je možné zjistit, co je pro podnik důležité a jaké zásady ctí. Cíle podniku jsou odvozeny z vize, poslání a hodnot a také se nám díky jejich stanovení definují podnikové strategie.

Firemní vzdělávání zaměstnanců je ovlivňováno podnikovou strategií, konkrétně strategií řízení lidských zdrojů, která právě z podnikové strategie vyplývá. Strategie řízení lidských zdrojů má za úkol „stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a určení základních přístupů k jejich dosažení. Stejně tak musí zjistit změny, které je potřeba uskutečnit v oblasti lidských zdrojů a lidského kapitálu, aby se staly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod podniku.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 47)

Ze strategie řízení lidských zdrojů vychází strategie rozvoje a firemního vzdělávání zaměstnanců, která vymezuje základní principy, na kterých je strategie vzdělávání pracovníků ve firmě založena. Strategie definuje cíle a funkce vzdělávání zaměstnanců včetně definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů, resp. personálních činností. Ze samotné koncepce poté vychází systém vzdělávání zaměstnanců. (Bartoňková, 2010)

Obrázek 2 Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků



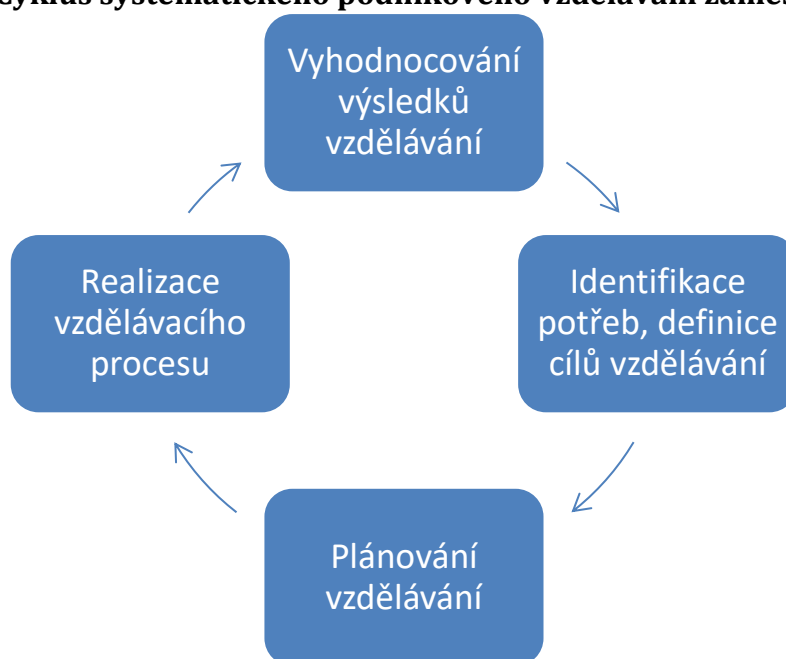
Zdroj: zpracováno dle Bartoňkové (2010)

3.2.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Firemní vzdělávání představuje opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Firemní vzdělávání je dlouhodobou záležitostí tvořenou čtyřmi fázemi, které jsou zobrazeny na obrázku.

Obrázek 3 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Vzhledem k cíli této práce, kterým je analýza firemního vzdělávání ve vybraném podniku, jsou v následujících podkapitolách rozebrány jednotlivé prvky cyklu firemního vzdělávání.

3.2.4.1 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání

Prvním prvkem cyklu je identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání. Aby podnik dosáhl efektivního, kvalitního a cíleného vzdělávání zaměstnanců měla by vždy na začátku celého procesu proběhnout identifikace a analýza potřeb podniku.

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85)

Pro kvalitní identifikaci potřeb je třeba využít tři hlavní skupiny informací, které jsou využívány k identifikaci firemního vzdělávání od Bartoňkové (2010):

První skupinou informací jsou primární data o společnosti. Mezi ně patří například otázky typu: Jaké má podnik cíle a vize? Jaký má finanční rozpočet? Jaká je struktura pracovníků? Jaké technologie využívá?

Tato primární data lze zajistit pomocí několika technik. Bartoňková (2010) doporučuje následující techniky: Analýza budoucích trendů a možností, analýza strategických plánů, analýza podnikových cílů, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, dotazníkové šetření, mezipodnikové srovnání (benchmarking), personální audit, práce s dokumenty, spotřebitelské průzkumy, výstupní interview a další.

Druhou skupinou informací, které identifikují potřebu firemního vzdělávání, jsou informace, které se váží k pracovnímu místu a náplni práce. K jejich sběru lze použít například tyto techniky (Bartoňková, 2010): Analýza pracovní náplně, analýza z popisu práce, deníková metoda (časový snímek dne), dotazník, skupinové porady a diskuze, analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a týkající se potřeby kvalifikace a vzdělávání, komparace (porovnání), aj.

Třetí skupinou informací jsou informace o zaměstnancích samotných, které lze získat z jejich personálních údajů, kde nalezneme jejich kvalifikaci, hodnocení či informace o absolvovaných školeních.

Ke sběru těchto informací lze podle Bartoňkové (2010) použít následující nástroje:

- 360° zpětná vazba – jedná se o zpětnou vazbu, která je občas také nazývána jako „metoda vícenásobné zpětné vazby“ a hodnocený v ní získává informace od celého okruhu lidí. Hodnotí nadřízené, kolegové, a i podřízené a společně vyjádří názor na důležité aspekty hodnoceného.
- Assessment centrum – jedná se o specifickou formu výběrového řízení, avšak v této podobě si ji lze představit jako specifickou formu hodnocení zaměstnanců. Většinou se jedná o diagnostický program pořádaný externí společností a ta hodnotí reálné chování jedinců v mnoha modelových situacích.
- Hodnocení pracovního výkonu – tato technika nám hodnotí pracovní výkon zaměstnance vůči předem stanoveným normám. Pokud normy na danou pracovní pozici nejsou stanovené, lze hodnotit na základě porovnání se spolupracovníky či na základě hodnocení vedoucího pracovníka.

- Časový snímek dne – tato metoda nám detailně zachycuje denní pracovní náplň pracovníka, a to rozdělenou do časových rámců, např. po 30 minutách.
- Hodnocení pracovníků – jedná se o hodnocení zaměstnanců, kde se hodnotí převážně pracovní chování jedinců. Uvádí se zde pracovní morálka, potřebná motivace pro zaměstnance apod.
- Pozorování – tato metoda se zakládá na hodnocení zaměstnance díky pozorování při jeho práci. Jedinec, který je pozorovatel, po celou dobu sepisuje a hodnotí pracovní nasazení pozorovaného.
- Rozhovor – jedná se o řízení rozhovor, kde zaměstnance odpovídá na otázky ohledně jeho pracovního místa, spokojeností s pracovními postupy a na další otázky, které pomohou podniku v dalším směřování.
- Sebehodnocení – tato metoda se zakládá na sebehodnocení zaměstnance, kdy sám zodpovídá na otázky ohledně jeho pracovního výkonu a nasazení a sám se rovnou hodnotí.
- A další...

Po sběru výše uvedených informací si vytvoříme ucelený obrázek o podniku, o jeho postavení na trhu práce a zároveň o jeho požadavcích na pracovníky a pracovní místa.

Podnik může porovnat požadavky na pracovní místo s kvalifikací zaměstnance, který na tomto pracovním místě pracuje. Zjistí tak rozdíl mezi tím, co je žádoucí a tím, co je reálné. Z toho pak vyplývá potřeba firemního vzdělávání. Díky tomu také získáme odpovědi na dvě zcela zásadní otázky, a to kdo by měl být vzděláván a v čem by měl být vzděláván?

Po identifikaci potřeb následuje stanovení vzdělávacího cíle společnosti, který je třeba předem definovat. Díky stanovenému cíli také konkretizujeme mezeru, která vzniká porovnáním očekávání zaměstnavatele od pracovníka. Čím je mezera větší, tím má zaměstnanec větší nedostatky a je potřeba do něj investovat více času a financí v rámci firemního vzdělávání. Pokud je mezera velká, je potřeba, aby management firmy a personální oddělení vyhodnotilo, zda se zaměstnavateli vyplatí do zaměstnance investovat čas a peníze či zda není lepší toto investovat do

vyhledávání a přijetí nového, zkušenějšího a lépe odpovídajícího zaměstnance na tuto pracovní pozici. (Bartoňková, 2010)

Vzdělávací cíle musí mít následující vlastnosti (Prášilová, 2006): Komplexnost – vzdělávání by nemělo být zaměřeno pouze na poznatkovou dimenzi lidské osobnosti, ale současně také na rovinu psychomotorickou a postojevou (to však neznamená, že toto rozložení musí být rovnoměrné). Konzistentnost – nižší cíle jsou podřízeny cílům vyšším, za předpokladu, že musí být naplněny cíle nižší, abychom dosáhly vyšších cílů. Kontrolovatelnost – důležitá je kontrola, zda daného cíle bylo dosaženo a v jaké kvalitě, a to lze zajistit pouze tehdy, máme-li v definovaném cíli obsaženy tyto složky: požadovaný výkon, normu výkonu (úroveň/standard) a podmínky výkonu. Přiměřenost – stanovení náročných, ale dostupných cílů (nutno brát v úvahu úroveň znalostí, schopností a dovedností žáků a podmínky).

3.2.4.2 Plánování firemního vzdělávání

K tvorbě plánu firemního vzdělávání lze přikročit v okamžiku, kdy máme identifikované potřeby, cílovou skupinu a definované cíle firemního vzdělávání.

Plán firemního vzdělávání by měl obsahovat popis cílové skupiny, cíle, metody vzdělávání, finanční kalkulaci a také způsob hodnocení.

Správně vypracovaný vzdělávací plán nám zodpoví následující otázky (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Jaká témata je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Po definování účastníků vzdělávacího procesu, jejich mezer a nedostatků v dovednostech a stanovení cílů je potřeba zvolit způsob (metodu), jak cíle dosáhnout.

Hroník (2007) ve své práci představil následující členění metod. Vytvořil matici metod rozvoje, kde metody rozděluje nejen podle toho, zda jsou zaměřené na jedince či skupinu, ale také s ohledem na čas, kdy se vzdělávání odehrává. Tedy zda v pracovním procesu (za chodu) či mimo každodenní pracovní činnosti (mimo chod).

Tabulka 1 Matice metod rozvoje

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentoring, zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Zdroj: (Hroník, 2007)

Po výběru vhodné metody se lze pustit již do samotné realizace firemního vzdělávání.

3.2.4.3 Realizace firemního vzdělávání

Následným krokem pro stanovení plánu firemního vzdělávání zaměstnanců je samotná realizace firemního vzdělávání. Ta se skládá ze tří po sobě jdoucích kroků (Hroník, 2007):

Příprava – do této fáze patří profesní příprava lektora a příprava na konkrétní vzdělávací akci. Také zahrnuje organizační zajištění vzdělávacího programu, přípravu prostor, zajištění technického zázemí a pomůcek, zaslání pozvánek pro účastníky, příprava vzdělávacích materiálů. Pokud si to vzdělávací akce vyžaduje, je třeba účastníky požádat o přípravu, samostudium.

Vlastní realizace – realizace je už pouze na samotném lektorovi a zde se pozná kvalitní/nekvalitní příprava.

Mezi hlavní úkoly lektora patří: V začátku kurzu seznámit účastníky s děním v následujících hodinách či dnech a zároveň je dostatečně motivovat ke spolupráci. V průběhu kurzu monitorovat dění v učebně a na základě monitoringu přizpůsobovat tempo a případně i upravovat obsah kurzu. Udržovat motivaci

účastníků a tvořit pozitivní atmosféru kurzu. Vypořádávat se s nenadálými situacemi, jako je vyrušující účastník, neaktivní účastník aj.

Transfer – vzdělávací kurz by neměl končit po uplynutí jeho časové dotace. Pro maximální udržení získaných znalostí a dovedností je třeba připravit aktivity navazující na vzdělávací kurz. Může to být například tvorba akčního plánu, kde účastníci definují jednu a více oblastí, na kterých chtějí do budoucna zapracovat anebo například krátký workshop, kde se účastníci vzájemně podělí o své zkušenosti ze vzdělávacího kurzu.

3.2.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Poslední, avšak neméně důležitou součástí cyklu firemního vzdělávání je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vyhodnocení nám ověří, zda bylo vzdělávání pro účastníky a podnik přínosem a splnilo definované cíle a zda bylo kvalitně naplánované a realizované.

Vyhodnocovat firemní vzdělávání lze z několika úhlů pohledu:

Z časového hlediska – hodnotit lze bezprostředně po skončení vzdělávacího programu či s odstupem času (týdnů, měsíců)

S ohledem na roli hodnotitele – jinak kurz hodnotí účastník kurzu a jinak zadavatel, který dokáže hodnotit kurz v rámci nadcházející změny v pracovním výkonu účastníka. Dále hodnotit může také lektor, který hodnotí, zda splnil veškeré body a svoje cíle v obsahu kurzu.

Armstrong přikládá vyhodnocování výsledků vzdělávání také velkou váhu: „*Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.*“ (Armstrong, 2015, s. 514)

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je důležité také dle Koubka (2015) a dle něj by měl podnik zkoumat, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje (technické vybavení, metody, časový rámec, obsahová část školení), velký důraz klade na zpětnou vazbu od účastníků školení a na jejich osvojení školených dovedností a znalostí. Neméně důležitou součástí vyhodnocování je již následné

zkoumání, zda účastníci školení využívají a uplatňují školení v praxi při vykonávání své práce a zda se díky tomu změnil jejich pracovní výkon.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je obvykle realizováno v následujících krocích:

Obrázek 4 Postup vyhodnocování výsledků vzdělávání



Zdroj: zpracováno autorem dle Tureckiové (2004)

Efektivnost vzdělávacího procesu pomáhá podniku určit finanční hodnotu, kterou organizace získá uskutečněním výukových cílů a také podnik zjistí návratnost investice, kterou do vzdělávání vložil. Posuzování efektivnosti či neefektivnosti firemního vzdělávání se zabývá rozborem nákladů a přínosů.

Při vyhodnocování by měl brát podnik v úvahu přímé náklady na účastníky vzdělávacího kurzu a jejich instruktory, výdaje na jejich dopravu a stravování, náklady na vzdělávací potřeby, mezi něž lze řadit učební a pomocné materiály, počítače, poznámkové bloky aj., a náklady na pronájem místa a techniky.

Podnik si může určit také další náklady, jako jsou například náklady obětovaných příležitostí nebo náklady za neodvedený pracovní výkon účastníků. Jedná se však o náklady, které firma v potaz brát nemusí.

Mezi sledované přínosy firemního vzdělávání řadíme (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Zlepšení využití potenciálu zaměstnanců – zlepšení přizpůsobivosti, flexibility a schopnosti účastníků vzdělávání plnit nároky na zvyšování výkonu
- Zlepšení využívání zařízení a systémů – pokud nejsou zaměstnanci dobře seznámeni s využívanými technologiemi v podniku a v tomto ohledu vzdělávání, nelze tyto technologie využívat efektivně a naplno.
- Zvyšování výkonu – zvýšení návratnosti vyčerpaných zdrojů, zvýšení kvality a zvýšení spokojenosti zákazníků
- Snižování fluktuace zaměstnanců – možnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zlepšuje podniku image, láká nové zaměstnance a dává větší pravděpodobnost, že v podniku stávající zaměstnanci zůstanou
- Zvyšování spokojenosti zákazníků – když je zákazník nespokojen, lehce přejde ke konkurenci, což je pro podnik samozřejmě nechtěné.

3.2.5 Trendy v oblasti firemního vzdělávání

V dnešní době má již každý větší podnik propracovanou strategii firemního vzdělávání, která zahrnuje například nejrozličnější kurzy, rozvojové aktivity či tréninky. Každý podnik by se měl snažit maximalizovat dopad jednotlivých druhů vzdělávání na zaměstnance a zvýšit efektivitu těchto vzdělávacích aktivit. Z tohoto důvodu se podniky řídí aktuálními trendy, které mají na zaměstnance nejpříznivější dopad a jsou tak splněny cíle firemního vzdělávání.

Mezi současné trendy patří:

- **Online nákupy vzdělávacích aktivit** – v dnešní moderní době plně online obchodů a téměř neomezených možností jsou moderní nákupy personálních služeb přes internet. Tam řadíme také vzdělávání. U tohoto trendu je doporučováno podnikům soustředit se na recenze a doporučení bývalých účastníků kurzů, aby bylo vzdělávání efektivní.
- **Školení hrou** – výrazný trend, který bude moderní v roce 2019, je tzv. školení hrou. Také tento pojem nazýváme gamifikace firemního vzdělávání. Jedná se o zapojení herních prvků do vzdělávacího programu, aby účastníci byli zaujatí výkladem, a tím přinesli firmě výsledky vzdělávacího kurzu. (Jemelka, 2019)

- **Webináře** – rozšiřujícím využíváním moderních technologií s připojením k internetu si získávají oblibu online přednášky, tzv. webináře. Výhoda těchto přednášek je primárně v možnosti sledování z jakéhokoliv místa, například skrze chytré telefony při dlouhých cestách. Další výhodou je možnost pozastavení a odložení dané přednášky na další volnou příležitost a přehrání na jakémkoli zařízení. (Říha, 2018)
- **Microlearning** – jedná se o rychlé a efektivní dodání informace zaměstnanci ke konkrétní problematice, zaměřuje se na rozdělení obsáhlých návodů na krátké postupy, které využijí učící se zaměstnanci přesně ve chvíli, kdy to potřebují. (Frk, 2017)
- **Trend mobilního vzdělávání** – mobilní telefony se staly hlavním prostředkem příjmu nového obsahu, firmy rostoucího zájmu o tento kanál využily a začaly optimalizovat online materiály pro mobilní zařízení s cílem udržování znalostí zaměstnanců. Tento trend je stále výraznější díky nástupu generace mileniálů a generace Z. (Dohnalová, 2018)
- **Rozvoj multiskillingu** – původní přístup k vzdělávání zaměstnanců a následné zdokonalování pro jednu konkrétní pozici se již od počátku 21. století přesouvá k tzv. multiskillingu, kdy dochází ke vzdělání zaměstnance znalostmi a dovednostmi, které uplatní na více pozicích. V případě zániku či malé poptávky po jedné pozici může být zaměstnanec ihned přesunut na pozici jinou. (Čapková, 2011). Tento trend se do dnešní doby stále rozšiřuje mezi více odvětví.
- **Peer learning** – jedná se o tzv. vzájemné učení, při kterém není nikdo z účastníků v autoritativní pozici experta. Zaměstnanci, kteří denně pracují v daném zaměření sdílí své dovednosti, znalosti a především zkušenosti. Nebojí se přiznat vzniklé chyby a společně hledají možnosti se jim vyhnout. (Dvořáková, 2018)

4 Praktická část

Praktická část je zaměřena na analýzu vzdělávání ve společnosti, která poskytuje telefonní čísla, všeobecné informace, ale také zajišťuje službu zákaznické linky ostatním společnostem. Společnost si nepřála být jmenována, proto ji v této práci budeme nazývat jako společnost ABC, s.r.o.

Pro zajištění objektivitu analýzy vzdělávání v této společnosti, bude problematika hodnocena z pohledu operátorů a také z pohledu personálního oddělení.

4.1 Charakteristika společnosti ABC, s.r.o.

Společnost ABC, s.r.o. provozuje telefonní linky, kde zaměstnanci poskytují telefonní čísla a všeobecné informace volajícím zákazníkům. Telefonní linka je v provozu 24 hodin denně, a to i o státních svátcích a víkendech. Je zpoplatněna dle operátora, avšak cena se pohybuje mezi 25,- Kč až 35,- Kč za každou započatou minutu. Zaměstnanci, konkrétně telefonní operátoři, poskytují informace v českém jazyce, anglickém, německém či ruském. Dohledávají kontakty na soukromé osoby z databáze firmy, kontakty na firmy či veřejné instituce a také informace, týkající se například dopravního spojení, sportovních výsledků, programů kin apod.

Počátek společnosti ABC, s.r.o. se datuje k roku 2000, kdy tehdy první mobilní operátor Eurotel začal provozovat pro své zákazníky asistenční linku, kde se poskytovaly pouze telefonní čísla v rámci České republiky. V roce 2006 nejmenovaná holdingová společnost tuto linku od Eurotelu koupila a rozšířila její služby o poskytování dalších, již zmíněných služeb.

V současné době má společnost výrazně rozšířené portfolio, jelikož poskytuje služby call centra třetím stranám. To znamená, že na přání zadavatele (firmy), společnost zajistí call centrum, kde poskytuje či nabízí služby určené zadavatelem. V tuto chvíli zajišťuje společnost ABC, s.r.o. call centrum známým společnostem, jako je KFC, Sazka, CK Fischer, Moravské naftové doly apod.

Společnost ABC, s.r.o. má v současné době tři call centra, a to v Kolíně, v Ústí nad Labem a v Brně. Samotné vedení společnosti sídlí v Praze. V budoucnosti se uvažuje o rozšíření call center i do jiných měst, a to z důvodu nových potencionálních

zaměstnanců v dané lokalitě. Aktuálně společnost zaměstnává 459 pracovníků, a to na dva druhy pracovních úvazků. Část zaměstnanců zde pracuje na hlavní pracovní poměr (HPP) a další zaměstnanci pracují na základě dohody o pracovní činnosti (DPČ). Výhodou DPČ je, že si zaměstnanec může pracovat v jakýkoliv čas, který mu vyhovuje a který samozřejmě předem nahlásí a má jej schválen společností. Další nespornou výhodou je, že za měsíc může odpracovat čas v minimálním rozsahu 50 hodin a maximálním 160 hodin.

Vzhledem k velkému množství služeb, které společnost pro zákazníky a klienty nabízí, je potřeba neustále zdokonalovat své zaměstnance a školit je na nové služby. Díky této skutečnosti je vzdělávání důležitým tématem ve společnosti.

4.2 Vzdělávání ve společnosti ABC, s.r.o.

Zajištění kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro společnost přínosem, zvyšování jejich kvalifikace a prohlubování jejich znalostí je velmi důležitá součást personální činnosti společnosti.

Tuto skutečnost si uvědomuje i společnost ABC, a proto veškerá školení, která telefonní operátoři mají k dispozici, zajišťuje společnost sama v rámci personálního oddělení. Management společnosti nikdy v minulosti nepřidělil vzdělávání zaměstnanců externí firmě, a ani o tom do budoucna neuvažuje. Věří, že náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců se společnosti vrátí v rámci loajálních, motivovaných a efektivně pracujících zaměstnanců.

Veškeré informace uvedené v této kapitole byly získány na základě rozhovoru se zástupci personálního oddělení společnosti ABC, s.r.o.

Na každý kalendářní rok společnost ABC, s.r.o. schvaluje finanční rozpočet na vzdělávání, který je potřeba vždy dodržet. Například v roce 2018 byly stanoveny náklady na vzdělávání na 6 milionů korun a ty byly zcela vyčerpány. Jedná se však o souhrnné náklady na vzdělávání operátorů, vedoucích pracovníků apod.

Společnosti ABC, s.r.o. se v roce 2016 povedlo získat dotační program na následující dva roky z Evropské unie, přesněji z Operačního programu Zaměstnanců. Jedná se o Podnikové vzdělávání zaměstnanců, které se zaměřuje na zvýšení adaptability starších pracovníků a zároveň zvýšení odborné úrovně znalostí a dovedností pracovníků ve Středočeském kraji. Díky programu dochází

k financování především vstupních školení a školení nových projektů, tzv. skillů, a tedy k částečnému pokrytí nákladů společnosti za školení. Dotace činí výši 160 Kč za hodinu školení jednoho operátora, kdy za rok 2018 bylo společnosti ABC, s.r.o. uznáno přesně 14 358 hodin.

Díky možnosti nahlédnutí do nevhodně evidovaných školících aktivit bylo možné vyhodnotit, která školení mají největší zastoupení z celkového počtu a zároveň, o které je i největší zájem. Za rok 2018 proběhlo přesně 670 školících aktivit. Průměrný počet školících aktivit v roce 2018 na jednoho operátora vychází 3,4. Nejčastěji bylo školené produktové, respektive projektové rozšíření znalostí k přiřazení nového skillu. Celkem si zaměstnanci rozšířili skill 580krát během 189 školení.

Firma pro účely vzdělávání vytvořila vlastní online řešení, které umožňuje funkce e-learningu. Bohužel bylo zjištěno, že z časových důvodů je poměrně málo využíváno a díky tomu se v podpoře vzdělávání stále drží starší metody, především papírová forma. V této práci je zaměřen dotazník na preference operátorů a díky jejich vyhodnocení jsou určeny hlavní body, kterými je vhodné začít s kompletní migrací do online nástroje. Poznatky a návrhy na zlepšení, které již postupně procházejí uskutečňováním, jsou uvedeny dále v této práci.

4.2.1 Vstupní školení

Při nástupu do společnosti ABC musí každý nový zaměstnanec projít tzv. adaptačním procesem, které lze také nazvat vstupním školením. V roce 2018 dle vlastní analýzy autora prošlo tímto školením přesně 248 osob, což přesně odpovídá množství nových zaměstnanců společnosti.

Vstupní školení zajišťuje personální oddělení společnosti ABC, které uvolní na danou časovou dobu personalistku, která má celý proces vstupního školení na starosti. Vstupní školení je plně hrazeno společností ABC a noví zaměstnanci jej mají také placené danou fixní mzdou operátora. Školení probíhá v určené školící místnosti společnosti, mimo pracoviště operátorů a následně v druhé polovině školení jsou nováčci postupně vpouštěni na své budoucí pracoviště.

Na začátku vstupního školení proběhne seznámení celé skupiny nových zaměstnanců s personalistkou, která jim také rozdává veškeré školící dokumenty

v tištěné podobě, kam si po dobu školení mohou dělat poznámky a poté z nich mohou čerpat v praxi. Vstupní školení probíhá 14 dní, a to každý pracovní den od 8. – 16. hodin. V prvním týdnu personalistka seznamuje nováčky s prací operátorů, postupně představí většinu kategorií, kterých by se hovor na lince mohl týkat a seznámí je se způsobem vyhledávání telefonních čísel a dalších informací. Dále je poučí o struktuře telefonického hovoru, která je ve firmě stanovena a každý operátor by měl tuto strukturu dodržovat. V další části školení, která nastává přibližně 4. den školení, si začnou postupně nováčci zkoušet vést telefonní rozhovor se zákazníkem. Napřed jim personalistka přehraje pár nahraných rozhovorů se zákazníky a poté již zkoušejí hovory sami mezi sebou.

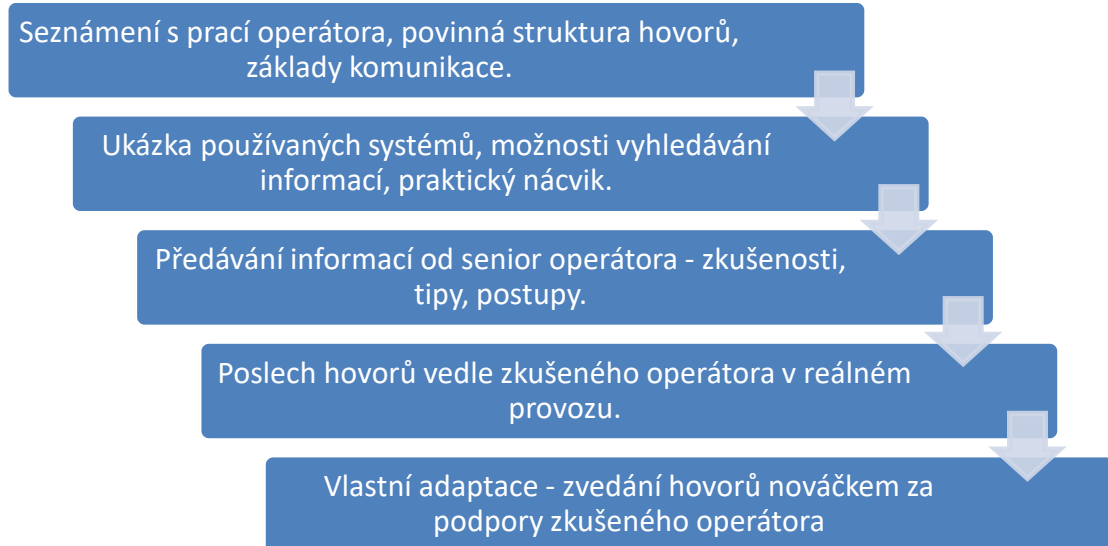
V druhém týdnu personalistka zve na školení také zkušené operátory, kteří již ve firmě pracují déle než jeden rok, a to za účelem praktických ukázek a zkušeností z telefonní linky. Daný operátor, který je na školení pozván, se na půlden stává školitelem v rámci své pracovní doby a dle zpětné reakce operátorů je to pro něj vítané zpestření pracovního režimu. Operátor sdělí nováčkům své zkušenosti z telefonní linky, ukáže jim své pracovní postupy, vychytávky a trénuje s nimi fiktivní telefonní hovory. Ve druhé části dne jsou nováčci přiřazeni k operátorům na tzv. příposlechy. V tu chvíli nováček dostane již sluchátka a je připojen k operátorovi, aby poslouchal rozhovory se zákazníky a sledoval svého operátora v práci, jak hledá požadované informace a jak komunikuje se zákazníkem.

V dalších dnech se operátor s nováčkem prohodí a nováček si již zkouší reálné hovory se zákazníky, zároveň zkušený operátor sedí po ruce a pomáhá mu s vyhledáváním a komunikací. Toto je velmi individuální záležitost, takže ke každému nováčkovi se přistupuje jinak. Někteří zvládnou vést sami telefonní rozhovory již první den a někteří až třetí den. Výsledek by měl být však stejný, a to ten, že poslední den vstupního školení je nováček schopen zvedat hovor za hovorem a vykonávat zcela profesionálně práci telefonního operátora.

Při praktickém zaučování nováčků se může personalistka věnovat své další práci a ponechat celou záležitost na operátorech. Příležitostně však samozřejmě celou situaci na pracovišti monitoruje a kontroluje, zda vše probíhá v pořádku.

Na závěr vstupního školení dostane personalistka a každý team leader hodnocení od zkušeného operátora na nováčky a pokud je vše v pořádku, je vpuštěn v dalším týdnu do reálného provozu.

Obrázek 5 Vizualizace procesu vstupního školení operátorů



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

4.2.2 Rozvíjení operátorských schopností a dovedností

Společnosti ABC nabízí nadstandardní školení, kterých se může zúčastnit každý operátor, a to na základě souhlasu svého přímého nadřízeného. Školení jsou vždy navržena na základě praktických zkušeností team leaderů na pravidelných poradách a personální oddělení na tyto návrhy reaguje po důkladné přípravě uskutečněním školení. Účastníci školení jsou navrženi přímým nadřízeným, a to na základě tzv. příposlechů, kdy každý den operátor absolvuje krátké sezení u svého nadřízeného, se kterým náhodně vyberou hovor a společně jej ohodnotí. Další indicií pro zařazení operátora na školení jsou průběžné online testy, které systém ihned vyhodnocuje a slouží k ověření základních znalostí potřebné k profesionálnímu odbavování jednotlivých projektů. Díky těmto metodám má vedoucí pracovník přehled o kvalitě hovorů a znalostí svého podřízeného a může mu doporučit či jej nahlásit na školení, které je pro něj vhodné. Samotný operátor může doznat, že má v nějakých tématech mezery, proto se také operátoři sami hlásí na školení, avšak je nutné předchozí schválení nadřízeným.

Školení jsou plně hrazena zaměstnavatelem a také účastníci školení je mají v rámci své pracovní doby. Je zde pouze nutnost být na školení nahlášen včas, aby pracovníci, kteří plánují obsazení směn na telefonní lince, mohli na tuto skutečnost včas zareagovat a mít připraveného náhradního operátora.

V průběhu let z návrhů a zkušeností team leaderů vyplynula stálá školení, která jsou v průměru uskutečněna jednou za 2 měsíce:

Školení navigací a dopravních situací

Jak již sám název napovídá, školení se týká telefonních hovorů, kdy zákazník kontaktuje linku z důvodu potřeby dostat se z místa A do místa B. Telefonní operátoři mají občas problém pouze za pomoci mapy zákazníkovi pomoci a je na příslušné personalistce, aby operátorům pomohla se na tyto hovory připravit. Na školení je vysvětleno, jakých pomocných bodů se na mapě chytit, jaké údaje jsou pro zákazníka na druhé straně linky důležité apod. Na tomto školení jsou také představeny webové stránky, kde lze vyčíst aktuální dopravní situaci na silnicích a díky tomu jsou operátoři schopni rychle zareagovat a případně najít jinou vhodnou cestu na požadované místo. Na školení jsou také vždy puštěny reálné hovory týkající se tohoto tématu, a to jak ty výborně zvládnuté, tak i ty špatné, aby si každý operátor mohl tyto hovory zhodnotit. Společně se samozřejmě analyzují a hledají se řešení, jak se mohly hovory zvládnout lépe, rychleji a efektivněji.

Krizové situace

Školení krizových situací pomáhá operátorům být připraven na nestandardní hovory, kde je zapotřebí využít také pomoci záchranných složek. V průměru je na lince 20 nestandardních hovorů denně, kde je potřeba umět rychle zareagovat. Jako hlavní hovory je možné vyzdvihnout ztracené dítě, zraněná osoba, vyhrožující sebevrah, osoba v ohrožení, autonehoda apod. Spousta lidí totiž místo volání záchranných složek vytočí právě telefonní linku společnosti ABC a poté je už pouze na operátorech, jak se s hovorem vypořádají. Není totiž možné, aby operátor hovor přepojil na tísňovou linku, protože ta by vzhledem k přepojení, nedokázala identifikovat volající osobu a místo, kde se nachází. Na školení jsou opět přehrávány reálné hovory, které společně se školitelkou účastníci analyzují a hledají efektivnější řešení. Díky tomuto školení se operátoři naučí řešit krizové situace v klidu, nepanikařit a hlavně efektivně telefonní rozhovor dokončit.

Noční směny

Jak je zmiňováno výše, informační telefonní linka společnosti ABC má nepřetržitý provoz, a proto i v noci zákazníci volají. Samozřejmě počet hovorů je mnohonásobně nižší, na noční směně je minimálně 5 operátorů, kteří se setkávají převážně s nestandardními hovory, které jsou výjimečné právě přes noc. Není výjimkou, že zákazník volá s různými požadavky na erotické služby či volá v podnapilém stavu, takže hovor s ním není jednoduchý.

Na základě tohoto školení operátor zvládne efektivně vyhledat různé erotické služby pro zákazníka, na které mu předá kontakt a také zvládne komunikaci s opilým zákazníkem. Naučí se reagovat také na možné urážky a nadávky ze strany zákazníka a rozpozná hranici, kdy je možné již hovor se zákazníkem utnout z etických důvodů a ukončit hovor ze strany operátora.

Školení není určeno jen pro operátory, kteří chodí na noční směny, ale pro všechny, protože se také občas stane, že tento typ hovoru nastane i přes den.

4.2.3 Školení tzv. skillů

Skillem nazýváme službu třetím stranám, tedy klientům, kterým společnost ABC, s.r.o. zajišťuje call centrum. V současné době společnost provozuje například zákaznickou linku známému řetězci KFC, cestovní kanceláři Fischer či telefonnímu operátorovi Sazka Mobil. Vzhledem k této skutečnosti, je potřeba, aby se zaměstnanci neustále proškolovali na nové skilly a nové služby. Za každou přidanou službu, kterou zvládne zaměstnanec odbavit, mu náleží určená finanční odměna. I z tohoto důvodu je školení nového skillu nejvíce vyhledávané mezi operátory. V praxi to znamená, že zaměstnanec se z vlastní iniciativy snaží a je motivován se neustále zlepšovat a zdokonalovat. Pro společnost ABC to má také velký přínos, protože čím více toho zaměstnanec umí, tím lépe se plánovačům směn tvoří plány a lépe se jim zajišťuje bezproblémový provoz všech zákaznických linek, které společnost provozuje. Díky velkému rozšíření skillů mezi zaměstnanci funguje vzorově ve firmě metoda multiskillingu.

Tato školení pro externí firmy, kdy firma ABC, s.r.o. bude zajišťovat třetím stranám provoz zákaznických linek, opět školí interní zaměstnanci. Ve většině případů obdrží přidělený trenér podklady o požadavcích a informace k novému

projektu. Na základě zkušeností z jiných projektů musí sám vyhodnotit, jak nastavit komunikaci směrem k zákazníkovi a následně vytvořit plán školení pro tento nový projekt.

Školení skillů jsou pro zaměstnance plně hrazena zaměstnavatelem a zaměstnanec se jich může zúčastnit v rámci své pracovní doby. Dle smlouvy s firmou, která žádá o provozování zákaznických linek, jsou většinou tato úvodní školení hrazena v rámci zaváděcího poplatku za zřízení služeb u společnosti ABC, s.r.o.

Školení je určeno pro všechny operátory, nicméně je potřeba probrat se svým přímým nadřízeným, zda je pro něj toto školení vhodné, tedy zda zvládne odbavovat další službu.

Školení je členěno dle skillů, kterých se to týká. Pokud se jedná o školení, které se týká společnosti KFC, celé školení je zaměřeno na možné hovory od jejich zákazníků a v tu chvíli se zaměstnanec naučí zákazníka plně uspokojit a splnit mu jeho požadavky. Naučí se také s operátorským rozhraním daného klienta, které je pro každou službu jiné.

Školení se konají při zavedení nového klienta a nové služby, ale také po zavedení zákaznické linky klienta, jelikož se stále služby vyvíjí, objevují se nové postupy, nová nařízení a také se samozřejmě přijímají noví zaměstnanci, kteří by tuto službu také rádi měli pod palcem.

4.3 Dotazníkové šetření

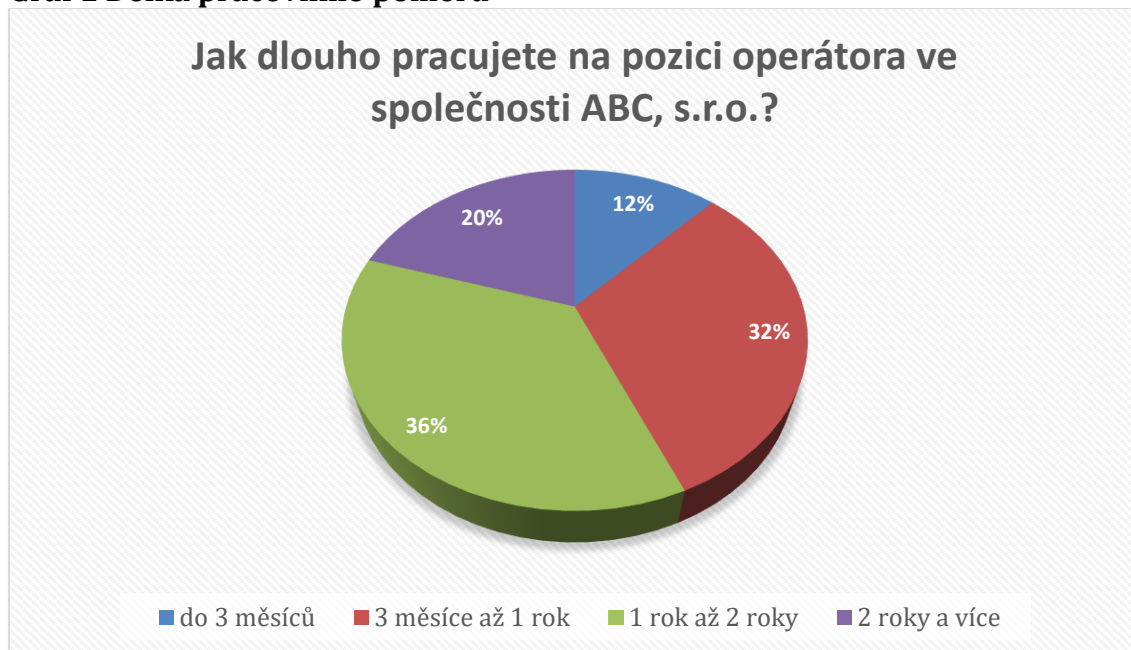
Pro kvalitní analýzu firemního vzdělávání z pohledu zaměstnanců ve firmě ABC, s.r.o. byla zvolena forma dotazníkového šetření u jednotlivých operátorů. Samotná realizace dotazníkového šetření probíhala přímo na pracovišti call centra, kde operátoři na žádost svého team leadera vyplnili anonymní dotazník. Otázky v dotazníku byly převážně uzavřené, a to z důvodu následného kvalitního vyhodnocení. U pár otázek byla možnost na vlastní komentář respondenta, kde se k dané otázce mohl vyjádřit a napsat svůj vlastní názor. Sběr dat byl prováděn v období mezi 18.3.2019 až do 22.3.2019. Vyplněno bylo celkem 127 dotazníků, z toho 124 jich bylo vyplněno správně.

Samotný dotazník je uveden v příloze č. 1 a je rozdělen do dvou částí. V první části respondent odpovídá na základní otázky, díky kterým bude zjištěno, jak dlouho ve společnosti ABC, s.r.o. pracuje, jakého je pohlaví apod. Druhá část dotazníku je již věnována samotnému vzdělávání ve společnosti. Respondent zde uvádí spokojenost se vstupním školením při nástupu do zaměstnání, o jeho kvalitě a následném uplatnění. Dále respondent hodnotí možnosti dalšího vzdělávání ve společnosti ABC, s.r.o., zda některé možnosti chybí a jakým způsobem školení probíhá. Následně pak respondent zhodnotí, zda využívá školeních v praxi operátora.

4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První otázka dotazníku byla věnována identifikaci respondentů, konkrétně délce pracovního poměru u společnosti ABC, s.r.o. Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců byla první možností odpověď 0 až 3 měsíce, a tu zvolilo celkem 15 respondentů, což dělá 12 %. Celých 39 respondentů pracuje ve společnosti mezi 3 – 12 měsíci, což je znázorněno 32% v grafu. Největší část respondentů tvoří ti, kteří pracují ve společnosti mezi 1. a 2. rokem, a to celých 45. Zbytek respondentů tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti jsou déle jak 2 roky.

Graf 1 Délka pracovního poměru



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Druhá identifikační otázka byla zaměřena na typ pracovního poměru ve společnosti ABC, s.r.o. Společnost nabízí dva typy, hlavní pracovní poměr, zkratka HPP, což je standardní zaměstnanecký poměr, kdy má operátor dané směny, které za týden tvoří 40 hodin. Druhým typem je dohoda o pracovní činnosti, ve zkratce DPČ. Zde může zaměstnanec odpracovat libovolný počet hodin, avšak minimum je 50 hodin. Tento typ pracovního poměru využívají převážně studenti či maminky na mateřské dovolené, jako přivýdělek. Vhodné je využívat DPČ zaměstnance také pro plánovače směn, který může využít pouze krátkou směnu v podobě 4hodinové v úsecích, kdy je potřeba posílit silný provoz na linkách. V dotazníku respondenti uvedli, že jich 81 pracuje na dohodu o pracovní činnosti, což dělá celých 65 % dotazovaných a 43 respondentů je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr, což je znázorněno 35% v grafu.

Graf 2 Typ pracovního poměru



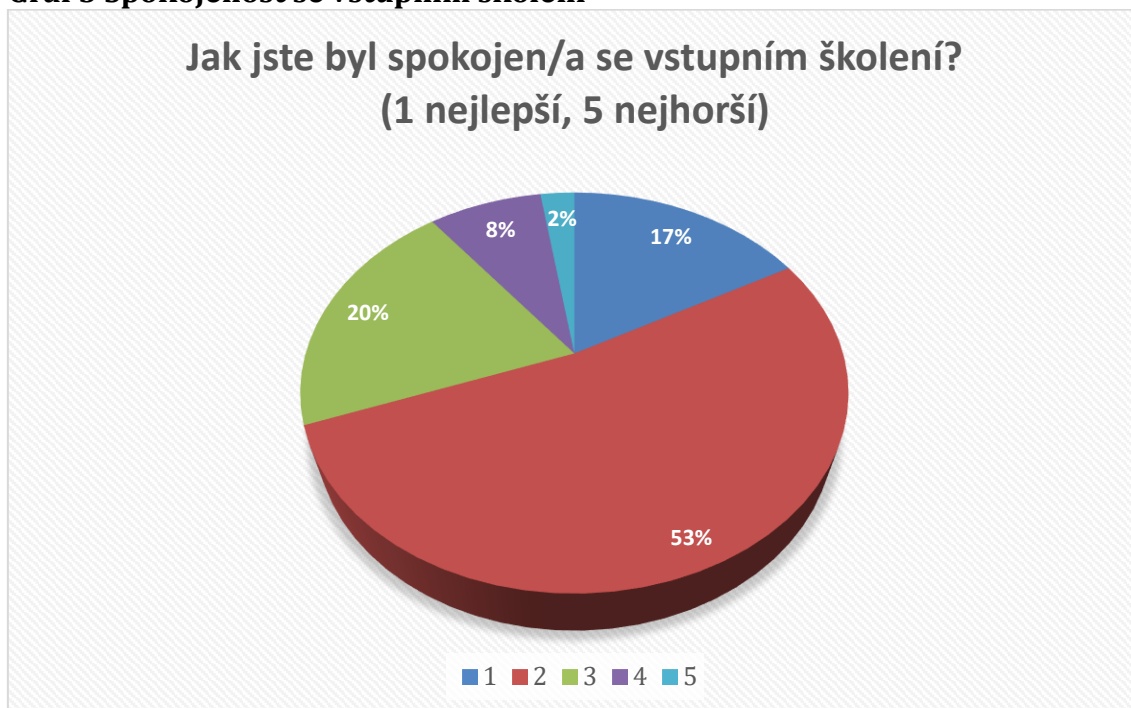
Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Poslední otázkou dotazníku týkající se identifikace respondenta je otázka, která určí pohlaví dotazovaného. Celých 72 % dotazovaných tvoří ženy a pouze 28 % tvoří muži. Tuto skutečnost si lze vysvětlit i tím, že většina žen je více ochotna zúčastnit se různých výzkumů a dotazníkových akcí oproti mužům.

Další část dotazníkového šetření je už věnována přímo vzdělávání ve společnosti ABC, s.r.o. Respondenti měli celkově ohodnotit vstupní školení, a to jako ve škole, na stupnici známek od 1 do 5. Dokonce 21 dotazovaných respondentů

udělila známku jedna a 65 respondentů udělilo známku dvě. Průměrnou známku za vstupní školení udělilo celých 20 % dotazovaných respondentů a zbytek poté hodnotil školení negativně známkou čtyři a pět.

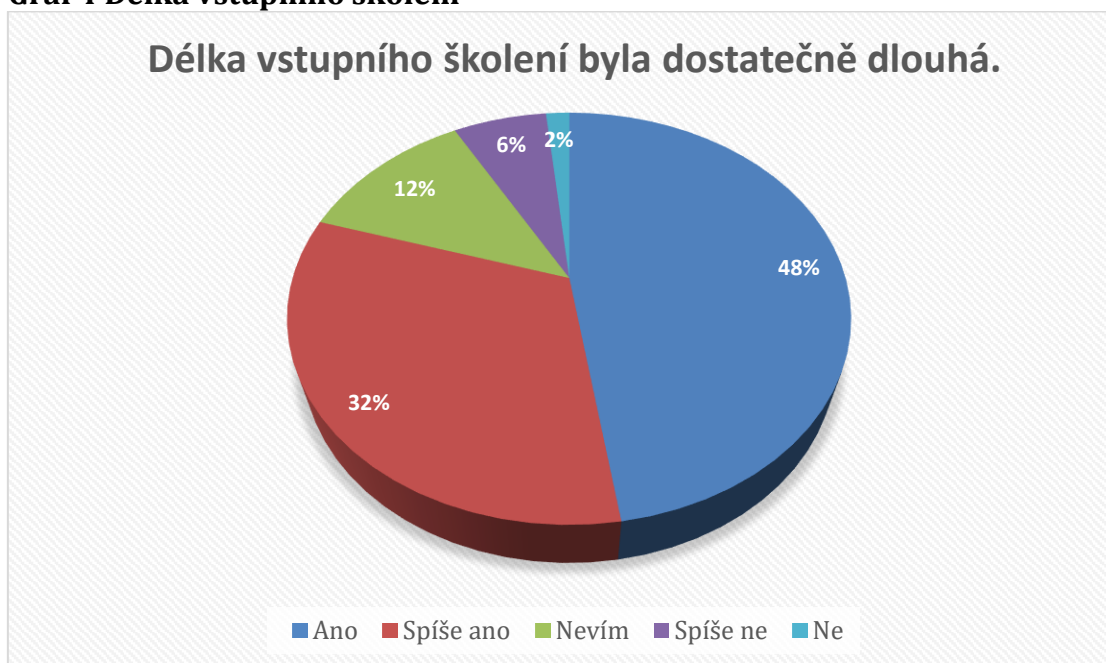
Graf 3 Spokojenost se vstupním školením



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Další otázka se už snaží rozkrýt nedostatky ve vstupním školení, a proto byla respondentům položena otázka, zda bylo školení dostatečně dlouhé. Celých 80 % dotazovaných respondentů ohodnotilo délku školení jako dostačující a můžeme říci, že byli s délkou spokojeni. Možnost nevím zvolilo 15 respondentů a celkem 10 respondentů spokojeno nebylo, a tudíž zvolili negativní odpověď.

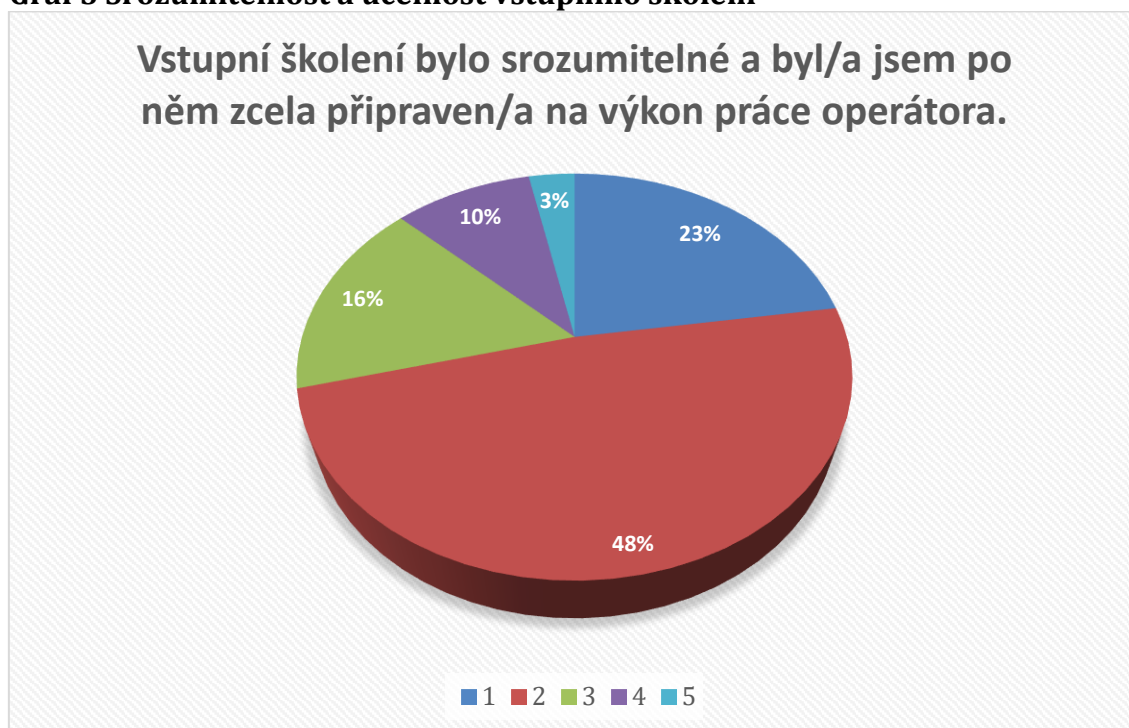
Graf 4 Délka vstupního školení



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Nedostatky vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC, s.r.o. by mohla odhalit také otázka, zda bylo vstupní školení dostatečně srozumitelné a zda byl operátor připraven na výkon své práce. Dotazovaní respondenti měli na tuto otázku odpovědět pomocí známek 1 – 5 jako ve škole. Pro valnou většinu dotazovaných respondentů bylo školení srozumitelné a dokonce 48 % dotazovaných hodnotí srozumitelnost nejlepší možnou známkou. Bohužel 13 % dotazovaných respondentů hodnotí školení jako nesrozumitelné a udělilo známku 4 a 5.

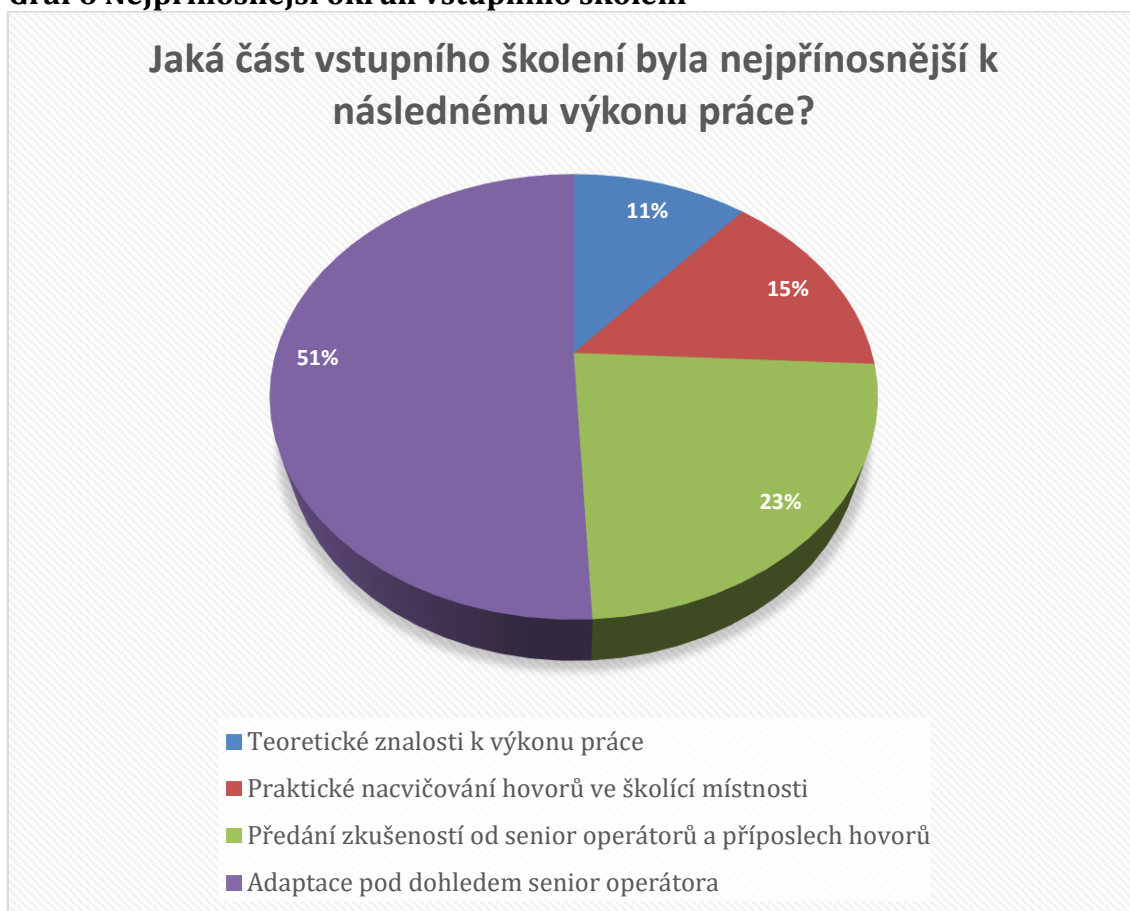
Graf 5 Srozumitelnost a účelnost vstupního školení



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Personální oddělení rozdělilo vstupní školení do čtyř hlavních okruhů a dotazovaní respondenti měli určit, která část pro ně byla nejpřínosnější. Okruhy byly zvoleny následovně: teoretické znalosti k výkonu práce, praktické nacvičování hovorů ve školící místnosti, předání zkušeností od senior operátorů a příposlechy, adaptace pod dohledem senior operátora. Přes 50 % dotazovaných respondentů jako nejužitečnější část hodnotí právě adaptaci pod dohledem senior operátora a 23 % dotazovaných respondentů uvádí jako nejpřínosnější část předání zkušeností od stávajících operátorů a odposlouchávání jejich hovorů se zákazníky. Celých 15 % dotazovaných bylo nejvíce spokojeno s praktickým nacvičováním hovorů s personalistou ve školící místnosti a pouze 11 % dotazovaných hodnotí nejlépe teoretickou část školení, kde se předávali základní informace k výkonu práce.

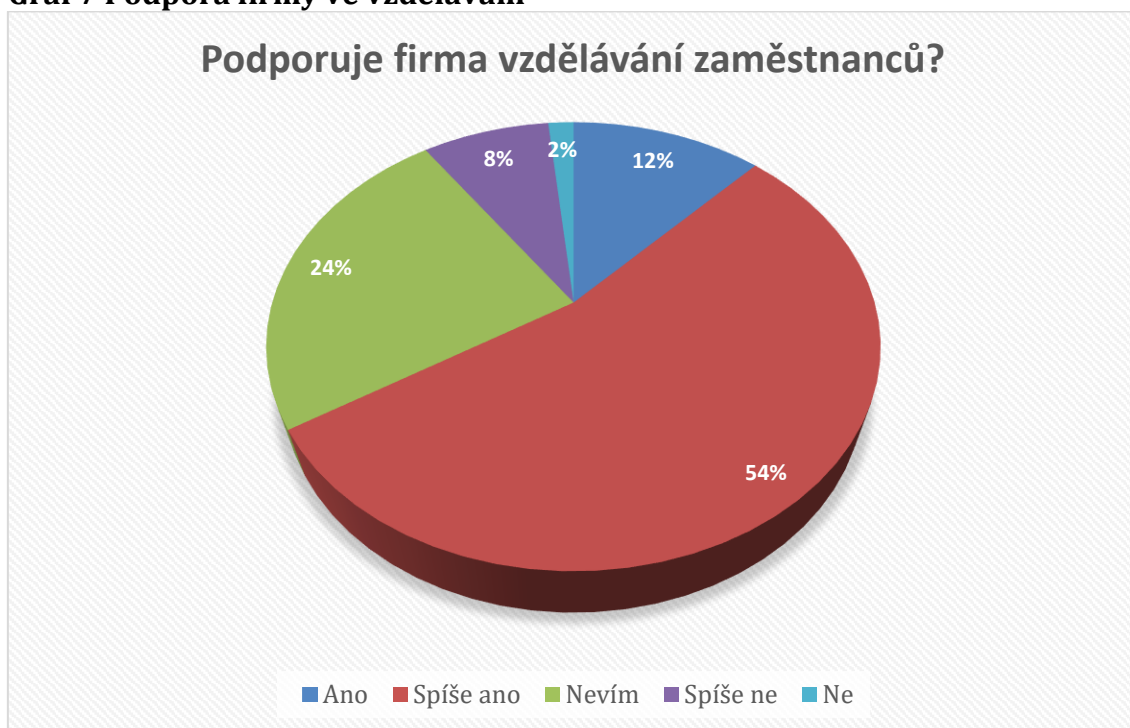
Graf 6 Nejpřínosnější okruh vstupního školení



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

V další otázce se dotazník zaměřuje na celkové vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC, s.r.o., a proto byla dotazovaným položena otázka, zda si myslí, že společnost podporuje vzdělávání. Na výběr z odpovědí byly možnosti jednoznačné ano, spíše ano, nevím, spíše ne či zcela ne. Celých 12 % zaměstnanců je plně přesvědčeno, že firma vzdělávání plně podporuje a 54 % se přiklání také k možnosti ano. Celkem 24 % dotazovaných si nejsou jistí, proto zvolili odpověď nevím. Souhrnem 10 % dotazovaných bohužel není přesvědčeno o podpoře vzdělávání společností ABC, s.r.o..

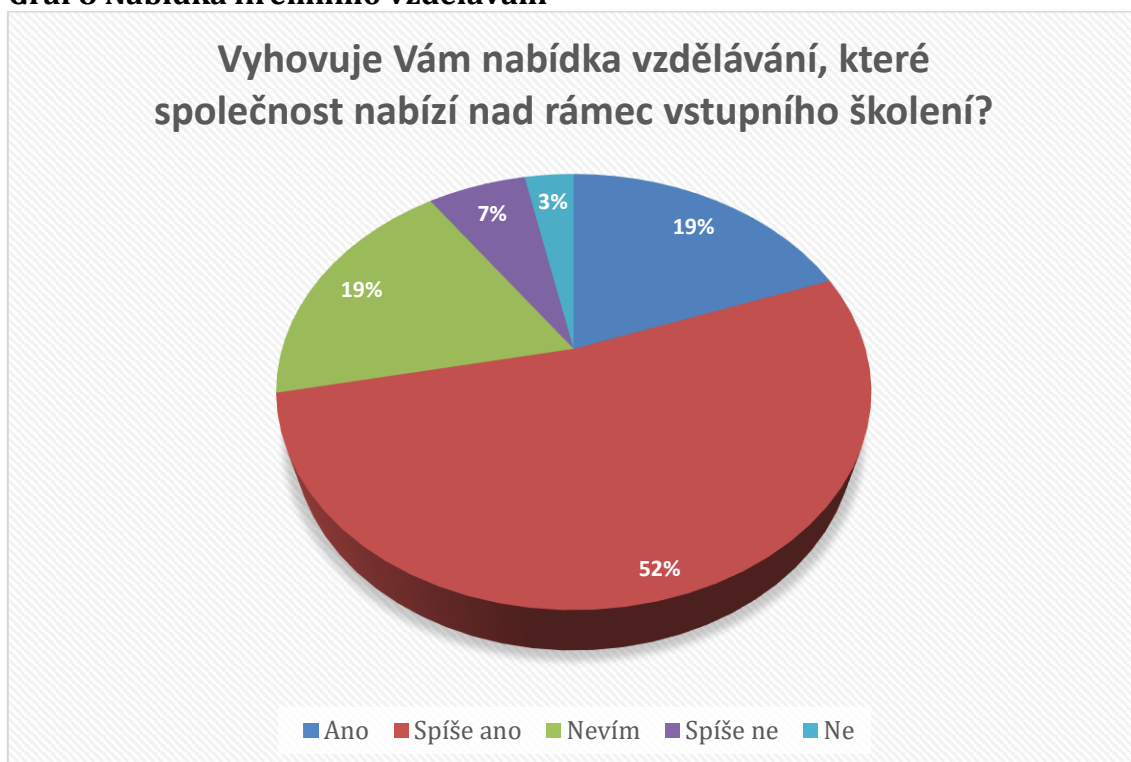
Graf 7 Podpora firmy ve vzdělávání



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

V dotazníku byla také otázka, zda zaměstnancům vyhovuje nabídka vzdělávání společností ABC, s.r.o., když nepočítáme vstupní školení. Celkem 24 dotazovaných respondentů je zcela spokojeno s nabídkou a 65 dotazovaných respondentů je spíše spokojeno s nabídkou. Celkem to dělá 71 %, což je překvapivě vysoké číslo. Váhavou odpověď „nevím“ zvolilo 19 % dotazovaných respondentů a zbytek 10 % procent zvolil negativní odpověď a lze tak soudit, že tito respondenti s nabídkou nejsou spokojeni.

Graf 8 Nabídka firemního vzdělávání



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Další otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na informační zdroj, který zaměstnanec informuje o možnostech vzdělávání ve společnosti ABC, s.r.o. Mezi možné zdroje je řazen intranet společnosti, emailová komunikace či prostřednictvím svého nadřízeného. Byla zde nabídnuta možnost vlastní odpovědi. Valná většina respondentů, přesně 64 % zvolila odpověď pomocí svého přímého nadřízeného a 23 % pomocí firemního emailu. Pouhých 6 % čerpá informace z intranetu společnosti a 9 respondentů zvolilo otevřenou odpověď. Zde byly uvedeny shodné odpovědi, a to díky komunikaci se svými spolupracovníky.

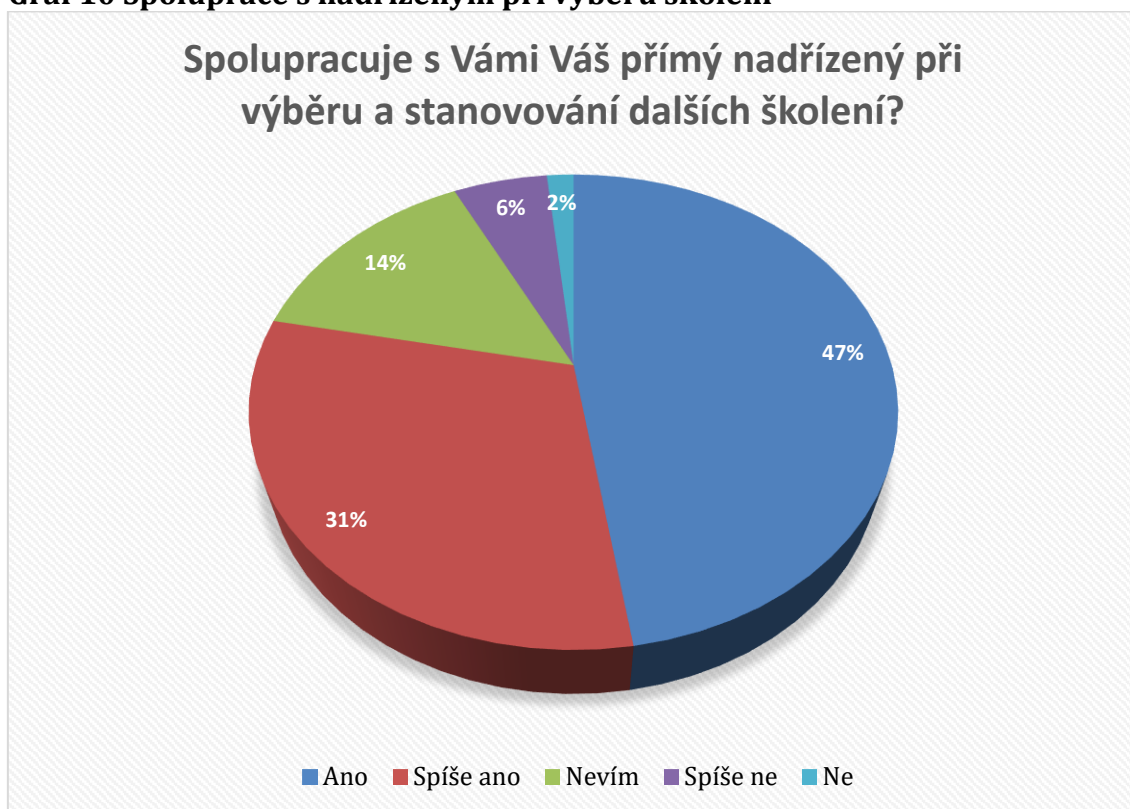
Graf 9 Informovanost o možnosti vzdělání



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Další otázkou bylo, zda přímý nadřízený spolupracuje s operátorem na výběru školení, které je pro něj vhodné. Na tuto otázku odpovědělo pozitivně 78 % dotazovaných respondentů a pouze 8 % negativně. Neutrální odpověď „nevím“ zvolilo 14 % dotazovaných.

Graf 10 Spolupráce s nadřízeným při výběru školení



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Významnou roli hraje také druh školení, proto jako další otázka v dotazníkovém šetření byla zvolena otázka, jakou možnost školení dotazovaný preferuje. Mezi možné odpovědi byly zvoleny ty, které společnost ABC, s.r.o. nabízí, případně které by nabízet v budoucnosti mohla. Možné odpovědi byly ve školící místnosti, přímo na pracovišti, individuální online školení a také neutrální odpověď, při které je dotazovanému jedno, kde se školení odehrává. Celkem 44 % dotazovaných preferuje školení ve školící místnosti, 31 % přímo na pracovišti operátora, 16 % by rádo absolvovalo online školení, které v tuto chvíli společnost ABC, s.r.o. nenabízí a 9 % respondentů nemá preference.

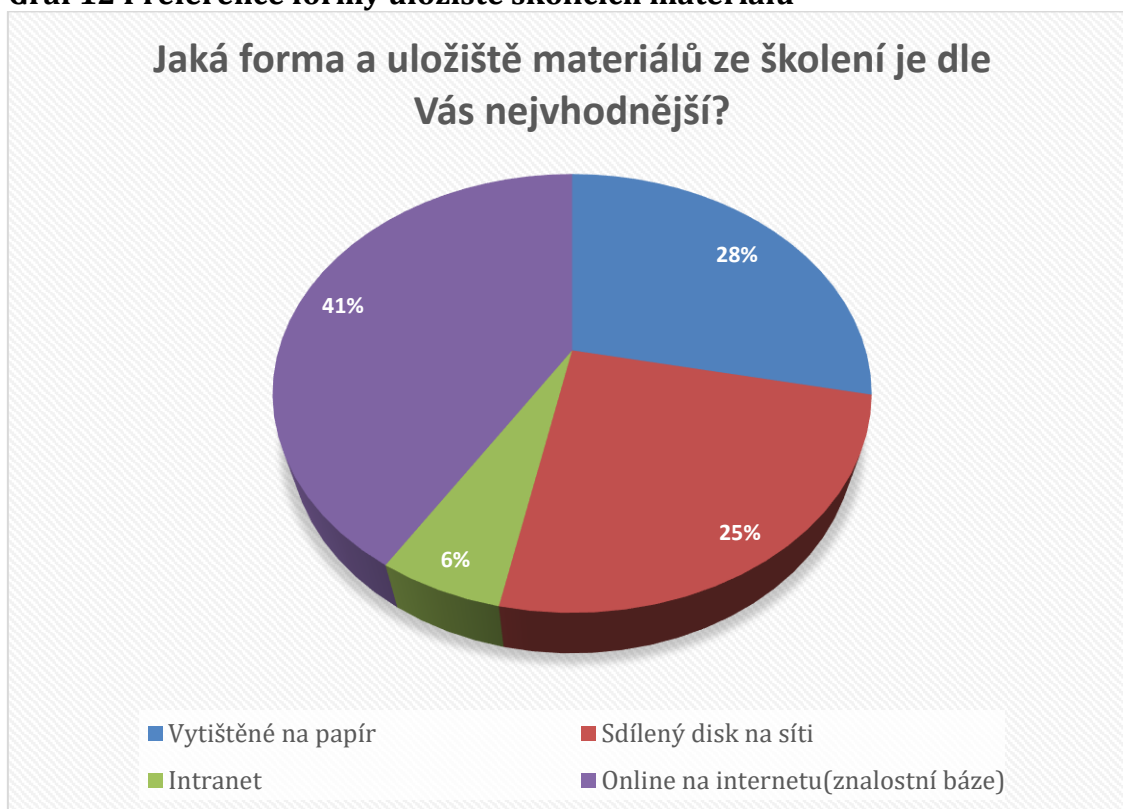
Graf 11 Preference druhu školení



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Následující otázkou pro dotazované bylo, jakou formu uložení materiálů ze školení preferují. Současnou formu, kterou představují vytištěné materiály v papírové podobě preferuje 28 %. Větší část respondentů, konkrétně 41 %, preferuje online formu na internetu, 25 % dotazovaných respondentů by uvítalo sdílený disk na síti a zbytek formu intranetu.

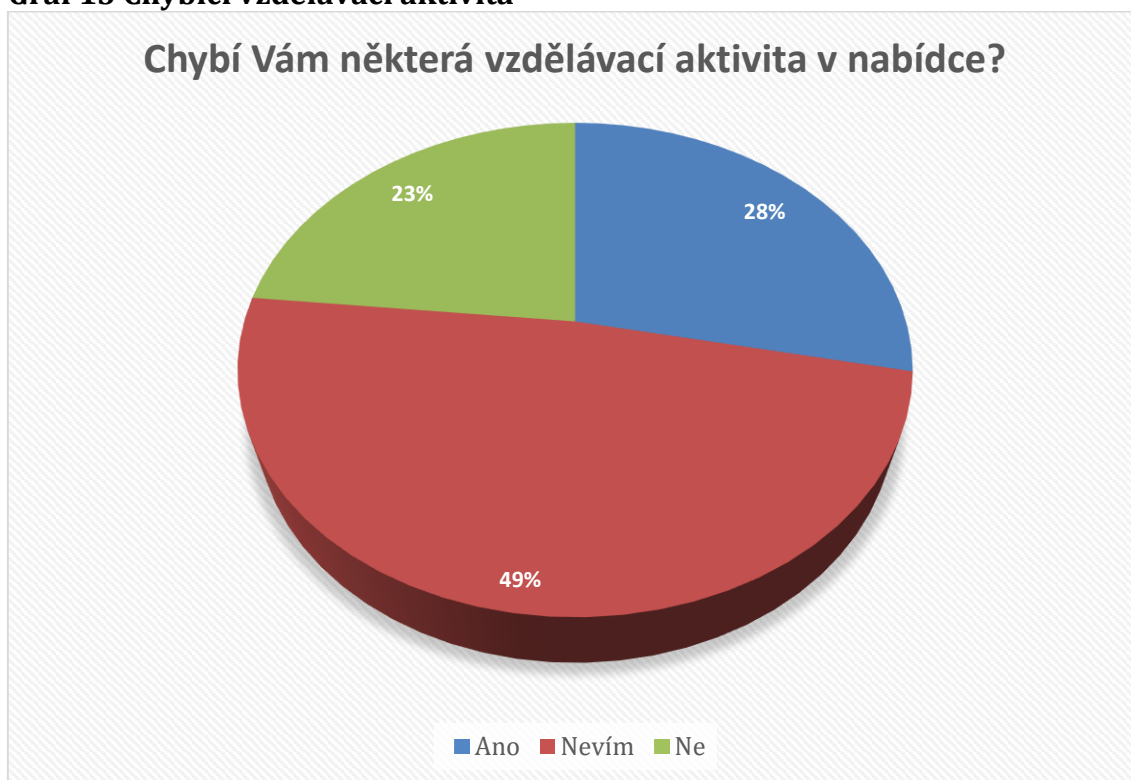
Graf 12 Preference formy uložení školících materiálů



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

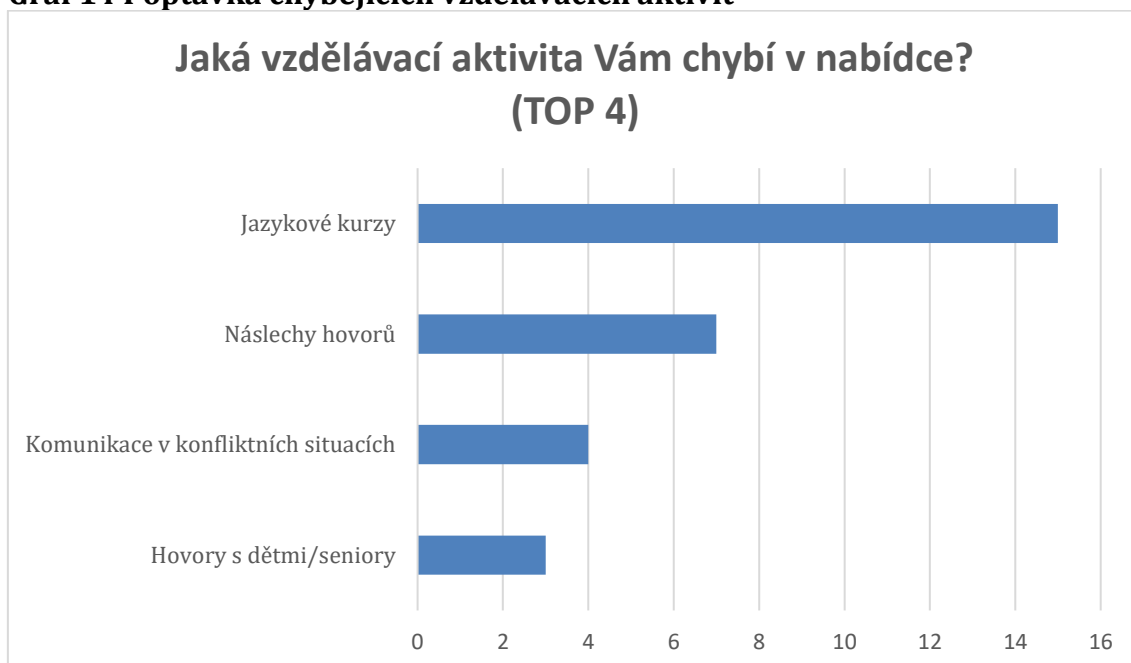
V dotazníkovém šetření byla také položena otázka, zda operátorům chybí některá vzdělávací aktivita v nabídce a popřípadě která. Skoro čtvrtina operátorů shledává nabídku jako dostatečnou a 49 % operátorů nedokáže zhodnotit, zda je dostačující, proto zvolili odpověď „nevím“. Lze tak konstatovat, že tito respondenti nemají zájem o nové vzdělávací akce. Další čtvrtina operátorů však uvedla, že jim nějaká vzdělávací aktivita chybí a spousta jich i konkrétní uvedlo. Mezi nejčastější odpovědi chybějících vzdělávacích aktivit se řadily jazykové kurzy, praktické náslechy hovorů, uzpůsobení komunikace při hovory s dětmi/seniory a komunikace v konfliktních situacích. Ostatní otevřené odpovědi byly nerelevantní.

Graf 13 Chybící vzdělávací aktivita



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

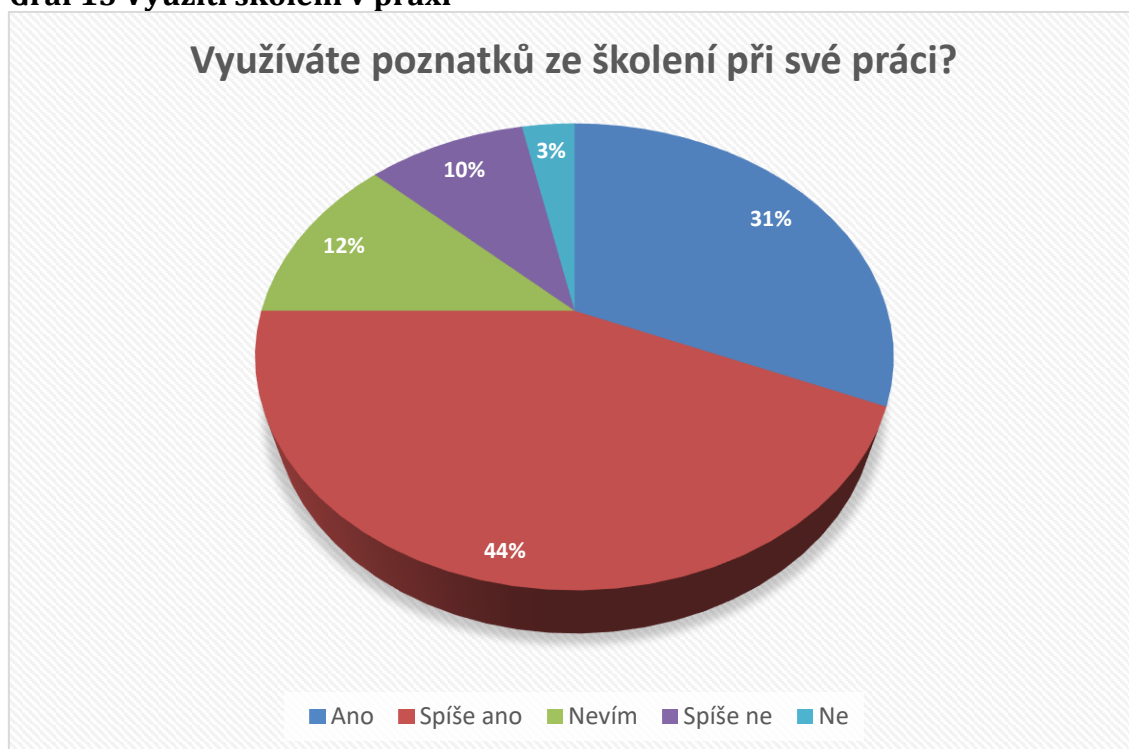
Graf 14 Poptávka chybějících vzdělávacích aktivit



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Velmi důležité je, aby absolvované školení pomohlo operátorovi v jeho práci. Proto další otázka směřovala na využití poznatků školení při práci. Odpovědi byly kladné a dá se říct, že většina operátorů poznatky ze školení nadále využívá. Pouze 13 % operátorů školení následně nevyužívá.

Graf 15 Využití školení v praxi



Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Poslední otázkou dotazníkového šetření bylo, zda bylo vyžadováno následné hodnocení školení od operátorů. Valná většina respondentů odpověděla kladně, pouze 14 % respondentů hodnocení neabsolvovalo.

4.4 Návrh optimalizace vzdělávání

Na základě uskutečněného kvantitativně-kvalitního výzkumu ve společnosti ABC, s.r.o. lze konstatovat, že společnost má propracované a funkční firemní vzdělávání. Výzkum byl proveden za pomoci dotazníkového šetření, řízených rozhovorů se zástupci personálního oddělení a díky osobní účasti na školení. Byly zjištěny určité nedostatky, pro které byl stanoven koncept na optimalizaci vzdělávání.

Pro přehlednost návrhů byla vytvořena tabulka návrhů na zlepšení, kde je uveden konkrétní návrh, informační kanál, zda byl návrh schválen či zavrhnut a předpokládaný termín realizace. Jednotlivé návrhy jsou poté detailně popsány v textu níže.

Tabulka 2 Návrhy na zlepšení řízení firemního vzdělávání

Návrh	Informační kanál	Souhlas HR a managementu	Předpokládaný termín realizace
Zkrácení doby školení teoretické části	Dotazníkové šetření	Personální: Ano Management: Zatím nediskutováno	1 měsíc
Různorodost senior operátorů při praktickém školení	Dotazníkové šetření, řízené rozhovory	Personální: Ano Management: Ano	3 měsíce
Efektivní evidence účastníků školení	Řízené rozhovory	Personální: Ano Management: Ano	Zavedeno
Online registrace a informovanost	Dotazníkové šetření, řízené rozhovory	Personální: Ano Management: Ano	3 měsíce
Školení na pracovišti	Dotazníkové šetření	Personální: Ne Management: Ne	-
Online řešení webového úložiště	Řízené rozhovory, osobní účast na školení	Personální: Ano Management: Ano	1 měsíc
Online hodnotící formuláře	Řízené rozhovory, osobní účast na školení	Personální: Ano Management: Zatím nediskutováno	1 měsíc
Hodnocení školení formou testů	Řízené rozhovory	Personální: Ano Management: Ano	3 měsíce
Zavedení nových školení	Dotazníkové šetření	Personální: Ano Management: Zatím nediskutováno	6 měsíců

Zdroj: zpracováno autorem, 2019

Na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 11 % dotazovaných bylo spokojeno s teoretickou částí vstupního školení a naopak 51 % dotazovaných respondentů vyzdvihlo praktickou část školení, konkrétně adaptaci na pracovišti se senior kolegou. Díky tomuto zjištění bylo společnosti ABC, s.r.o. doporučeno **zkrátit dobu školení teoretických znalostí** a věnovat se spíše praktické části. Tato změna by společností přinesla určité výhody, které jsou zcela zásadní. V první řadě by personální oddělení mělo více prostoru na další školení a na ostatní pracovní náplň své práce a v druhé řadě by operátor byl dříve připraven na výkon svého povolání a zapojil by se dříve do pracovního procesu. Tato skutečnost byla již navržena personálnímu oddělení, které vyhodnotilo získaný přehled z dotazníku jako užitečnou argumentaci, nicméně je potřeba tuto změnu projít s managementem společnosti ABC, s.r.o.

Při rozhovoru s personalistkami společnosti bylo zjištěno, že při praktické části vstupního školení, kdy je nový zaměstnanec přiřazen ke stávajícímu a společně odbavují hovory na lince, není zajištěna různorodost. V praxi to znamená, že nový zaměstnanec většinou absolvuje celou praktickou část s jedním stálým zaměstnancem. Toto je shledáno jako nevyhovující z několika důvodů. Prvním z nich je, že se nový zaměstnanec může naučit staré a občas také nevhodné návyky od stávajícího zaměstnance, zároveň je potřeba zajistit a ukázat novému zaměstnanci více možností odbavování hovorů, více stylů komunikace, více stylů dohledávání informací apod. Po navržení **větší různorodosti při praktické části vstupního školení** personálnímu oddělení bylo řečeno, že tento návrh již byl podán a schválen managementem společnosti a nyní se čeká pouze na uvedení do praxe.

Vážným nedostatkem během získávání informací a vyhodnocování jednotlivých školení byla zjištěna nedostatečná evidence proběhlých školení z pohledu vyškolených operátorů. Firma měla uložené seznamy operátorů, kteří absolvovali jednotlivá školení, po excelech či na papírech ze školení. Bylo převážně na nadřízeném operátora, aby si sám evidoval, kdy a jaké školení operátor absolvoval, což bohužel v rámci firemního přehledu a efektivního řízení školení nebylo dostačující. Po tomto zjištění byl ihned vznesen návrh k **zavedení efektivní evidence** s konkrétním doporučením využití stávajícího personálního systému, který tuto funkci umožňuje. Tento návrh byl obratem potvrzen jako managementem

schválený požadavek personálního oddělení směrem k IT oddělení. Dva týdny od návrhu autora této práce byla zahájena možnost evidování jednotlivých školení u operátorů přímo v systému určeným pro řízení lidských zdrojů.

Přejdeme-li k další části vzdělávání ve společnosti ABC, s.r.o., musíme konstatovat, že nabídka vzdělávacích školení je opravdu široká. Nicméně ne vždy je zaměstnanec vhodně a včas informován. Z dotazníkového šetření a na základě vlastní zkušenosti vyplynulo, že 64 % účastníků je informováno o školení svým přímým nadřízeným a pouze 23 % firemním emailem od personálního oddělení. Další doporučení, které bylo společnosti ABC, s.r.o. představeno je, že by personální oddělení mělo jednou za 14 dní informovat všechny operátory o nadcházejících školeních, a to za pomoci firemního emailu. Zároveň by měla firma umožnit vlastní **online registraci operátora na vypsaná školení**. Poté už by přímý nadřízený pouze se svými operátory volbu prodiskutoval a rozhodl, zdali je vybrané školení pro operátora důležité a jeho účast potvrdil. Díky tomuto prvku dojde k větší volnosti při výběru školení přímo od operátorů a taktéž usnadní nadřízenému rozhodování a přiřazování jeho podřízených k jednotlivým školením. Tento návrh byl akceptován a díky snadné implementaci na stávající systém již naplánován pro následující kvartál.

Další návrh na zlepšení firemního vzdělávání se týká místa školení. V současné době společnost ABC, s.r.o. vykonává veškerá školení ve školící místnosti, maximálně v relaxační místnosti pro uvolnění atmosféry. Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že s touto skutečností je spokojeno 44 % dotazovaných respondentů. Avšak 31 % dotazovaných respondentů by uvítalo **školení přímo na pracovišti**, kde by okamžitě převáděli školení do praxe. Tento návrh stojí za zvážení, protože díky tomu by výsledky školení a jejich převod do praxe byly efektivnější, nicméně by tento způsob školení mohl být aplikován na jednoho, maximálně dva operátory. Časová vytíženost personálního oddělení by byla navýšena, což by nemělo dobrý vliv na jeho fungování.

Personální oddělení v současné době veškeré školící materiály pro operátory pouze tiskne na papíry a ty jim při školení rozdává. Operátoři si tak mohou zaznamenávat poznámky při školení a poté, kdykoliv během výkonu své práce, do dokumentů nahlédnout. Toto je však shledáno jako neefektivní, jelikož se stává, že

operátor má mnoho nasbíraných dokumentů a stává se to pro něj nepřehledné. Dalším doporučením je, aby společnost ABC, s.r.o. začala více využívat své **online řešení webového úložiště** a školící materiály publikovala v online verzi. Operátoři mají na online úložiště přístup a kdykoliv mohou dohledat požadovanou informaci. Tento postup by se zamlouval také operátorům, což dokazuje dotazníkové šetření, kde by tento model volilo celých 41 % dotazovaných. Tento požadavek personální oddělení i management společnosti schválilo a nyní se čeká na zavedení od IT oddělení.

Dalším návrhem vyplývajícím z dotazníkového šetření a z osobní účasti na školení je **zavedení online hodnotících formulářů školení**. V současné době hodnotí operátor školení vlastními slovy na dokument, kde je pouze v hlavičce uvedeno datum a název školení. Velmi často se tak stává, že operátor hodnotí pouze jednoslovně, a to nemá vypovídající hodnotu pro personální oddělení. Online hodnotící formuláře pomohou personálnímu oddělení v možnosti neustálého zlepšování vzdělávacích akcí. V příloze bakalářské práce je uveden návrh hodnotících otázek a prvků, který byl firmě ABC, s.r.o. předložen a využit jako inspirace pro vytvoření online dotazníku.

Další bod na optimalizaci firemního vzdělávání ve společnosti ABC, s.r.o. vyplynul z rozhovoru s personalistkou, kdy bylo zjištěno, že není efektivně vyhodnocováno, zda operátor získal poznatky a znalosti ze školení, která byla předem stanovena. V současné době je operátor hodnocen pouze na základě již zmíněných příposlechů od svého team leadera, a to není dostačující. Je doporučeno, aby bylo důsledně prováděno **hodnocení školení** po minimálně 14-ti dnech od jeho konce, a to personálním oddělením **ve formě testů**. V praxi by to znamenalo, že účastníci vyplní test znalostí, který sestaví školitel (personální oddělení) a poté dojde k vyhodnocení efektivity školení. Díky tomuto návrhu bude mít personální oddělení možnost se více soustředit na ty části školení, kde mají operátoři nedostatky znalostí i po jeho absolvování. Společnost ABC, s.r.o. tento návrh uvítala a brzy bude uveden do provozu.

Posledním návrhem vyplývajícím z otevřené otázky v dotazníkovém šetření je návrh na **zavedení nových druhů školení**. Nejvíce zmiňovaným přáním dotazovaných operátorů bylo jazykové vzdělávání, a to zejména v anglickém,

německém a ruském jazyce. Tato školení cizích jazyků by zajistila společnosti ABC, s.r.o. kvalitnější odbavování mezinárodních hovorů a možnost rozšíření poskytovaných služeb. Dalším vítaným školením jsou náslechy praktických hovorů a jejich následné skupinové hodnocení. Operátoři by rádi v nabídce uvítali mimo jiné i školení na téma hovory s dětmi či seniory a také zvládnutí komunikace v konfliktních situacích.

Výše zmíněné návrhy by měly pomoci zajistit společnosti ABC, s.r.o. zlepšení řízení firemního vzdělávání, kvality a spokojenosti zaměstnanců a dosažení stanovených cílů společnosti.

5 Závěr

Bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byly definovány důležité pojmy jako je řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a cíle. Poté byla zpracována literární rešerše tématu firemního vzdělávání a vyjmenovány aktuální trendy z této oblasti.

V praktické části byla představena vybraná telekomunikační společnost ABC, s.r.o. a byl proveden vlastní kvantitativně–kvalitní výzkum. Pro výzkum byly využity tři zdroje informací, a to rozhovory se zástupci personálního oddělení, dotazníkové šetření mezi operátory a vlastní účast na školení.

Na základě analýzy vzdělávacího systému ve společnosti ABC, s.r.o. byly shledány určité nedostatky a následně byly společnosti ABC, s.r.o. předloženy návrhy na zlepšení řízení firemního vzdělávání. Veškeré výše uvedené návrhy na zlepšení byly již předloženy personálnímu oddělení a některé z nich byly již předloženy také managementu společnosti a byly shledány jako přínosné, dokonce některé z nich již byly uvedeny v praxi.

Personální oddělení shledalo jako nejpřínosnější návrh efektivní evidenci účastníků školení, která již byla ve společnosti aplikována a také online registraci zaměstnanců na vzdělávací akce, kterou společnost uvede do provozu během následujících 3 měsíců. Dalším, do praxe uvedeným návrhem, je zpřístupnění online řešení webového úložiště vzdělávacích dokumentů, které bude zavedeno během 1 měsíce. Ostatní návrhy na zlepšení řízení vzdělávání ve společnosti čekají na další vývoj od příslušných oddělení či na vyhodnocení od managementu společnosti.

Společnost ABC, s.r.o. by si měla více uvědomovat potřebu rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců a poskytovat jim prostor a prostředky k jejich zlepšení. Zlepší se tak procento spokojených zaměstnanců, neboť to jsou právě zaměstnanci, kteří společnost mohou posunout dále a pomoci jí splnit své podnikové cíle.

Na základě splnění výše uvedených bodů byl naplněn hlavní cíl této bakalářské práce, a to analýza řízení firemního vzdělávání ve vybraném podniku a následně předložení návrhu k jeho zlepšení.

6 Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání – strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 8025103749.
- [4] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [5] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Introducing human resource management. 6th ed. New York: Pearson Financial Times/Prentice Hall, 2011. ISBN 9780273740988
- [6] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] KOPECKÝ, Kamil. E-learning (nejen) pro pedagogy. Olomouc: Hanex, 2006. Vzdělávání a informace. ISBN 80-85783-50-9.
- [8] KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- [9] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [10] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [11] PRÁŠILOVÁ, Michaela. Tvorba vzdělávacího programu. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-712-7.
- [12] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [13] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

- [14] ZOUNEK, Jiří, Libor JUHAŇÁK, Hana STAUDKOVÁ a Jiří POLÁČEK. E-learning: učení (se) s digitálními technologiemi: kniha s online podporou. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-217-7.
- [15] ČAPKOVÁ, Anna. Vybrané nejnovější trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. HR Forum [online]. 2011, 13.2.2011, [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/vybrane-nejnovejsi-trendy-ve-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancu/>
- [16] DOHNALOVÁ, Svatava. Trend mobilního vzdělávání ve firmách. Firemní vzdělávání [online]. 2018, 3(6), 6 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf
- [17] DVOŘÁKOVÁ, Mirka. PEER (TO PEER) LEARNING. Firemní vzdělávání [online]. 2018, 3(5), 13 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf
- [18] FRK, Brano. Microlearning. Firemní vzdělávání [online]. 2017, 2(5), 11 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf
- [19] GUEST, David E. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS. Wiley Online Library [online]. 2007, 1 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- [20] JEMELKA, Jiří. Jaké trendy v oblasti firemního vzdělávání přinese rok 2019?. In: Kurzy.cz [online]. 2019 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/481305-jake-trendy-v-oblasti-firemniho-vzdelavani-prinese-rok-2019/>
- [21] ŘÍHA, Zbyšek. Webináře jsou budoucností ve vzdělávání. HR Forum [online]. 2018, 15.3.2018, [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <http://www.pmf-hr.com/webinare-jsou-budoucnosti-ve-vzdelavani/>

7 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance	I
Příloha B: Hodnocení školení	IV

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance

Vážený kolegové,

jmenuji se Pavel Tuzar a jsem Váš současný kolega z oddělení reportingu. Rád bych Vás tímto oslovil a požádal o vyplnění dotazníku pro účely mé bakalářské práce na téma Vzdělávání zaměstnanců.

Cílem výzkumu je zjistit aktuální stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v naší společnosti. Případně navrhnout změny, jak tento systém vylepšit. Velmi Vás prosím o pečlivé vyplnění dotazníku, těším se na jeho výsledky.

Dotazník je zcela anonymní!

Děkuji

Pavel Tuzar

1) Jak dlouho pracujete na pozici operátora?

- a) do 3 měsíců
- b) 3 měsíce až 1 rok
- c) 1 rok až dva roky
- d) dva roky a více

2) Jaký máte pracovní poměr

- a) HPP
- b) DPČ

3) Jakého jste pohlaví?

- a) muž
- b) žena

4) Jak jste byl spokojen/a se vstupním školením? *Známkujte jako ve škole (1 nejlepší, 5 nejhorší).*

1 2 3 4 5

5) Vstupní školení bylo dostatečně dlouhé.

ano spíše ano nevím spíše ne ne

6) Vstupní školení bylo srozumitelné a byl jsem po něm zcela připraven na výkon práce operátora.

1 2 3 4 5

Prostor pro poznámku respondenta: _____

7) Jaká část vstupního školení byla nejpřínosnější k následnému výkonu práce?

- a) Teoretické znalosti k výkonu práce.
- b) Praktické nacvičování hovorů ve školící místnosti.
- c) Předání zkušeností od senior operátorů a příposlech hovorů.
- d) Adaptace pod dohledem senior operátora.

8) Podporuje firma vzdělávání zaměstnanců?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

9) Vyhovuje Vám nabídka vzdělávání, které společnost nabízí nad rámec vstupního školení?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

10) Jak se dozvídáte o plánovaných kurzech vzdělávání či o školení?

- a) prostřednictvím intranetu
- b) prostřednictvím nadřízeného
- c) z firemního emailu
- d) jiné

11) Spolupracuje s Vámi Váš přímý nadřízený při výběru a stanovování dalších školení?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

12) Jakou možnost školení preferujete?

- a) ve školící místnosti
- b) přímo na pracovišti
- c) individuální online školení
- d) nemám preference

13) Jaká forma a uložení materiálů ze školení je dle Vás nejvhodnější?

- a) vytištěné na papír
- b) intranet
- c) sdílený disk na síti
- d) online dostupné na internetu

14) Chybí Vám některá vzdělávací aktivita v nabídce?

ano (uved'te prosím níže) nevím ne

Vyjmenujte prosím aktivity, které Vám chybí: _____

15) Využíváte poznatků ze školení při své práci?

ano spíše ano nevím spíše ne ne

16) Je po Vás vyžadováno následné hodnocení školení při jeho závěru?

ano ne

Příloha B: Hodnocení školení

Název školení:

Datum konání:

Jméno a příjmení (není nutné uvést):

Pracovní pozice:

Jaké bylo Vaše očekávání od školící akce?

Bylo Vaše očekávání naplněno?

ANO

NE

Byl pro Vás lektor vyhovující?

ANO

SPÍŠE ANO

NE

Využijete nové znalosti v praxi?

ANO

NE

Školící materiály byly pro Vás dostatečné?

ANO

SPÍŠE ANO

NE

Celkové Vaše hodnocení vzdělávací akce?

VÝBORNÝ

VELMI DOBRÝ

DOBRÝ

DOSTATEČNÝ

NEDOSTATEČNÝ

Co podle Vás na vzdělávací akci chybělo?

Co jste si ze školení odnesly?

Ke zlepšení kvality/pro budoucnost kurzu by pomohlo, kdyby:

Doporučil(a) bys(te) tento kurz Vaším kolegům?

ANO

NE

Děkujeme Vám za Váš čas i ochotu podělit se s námi o Vaše názory

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2018/2019

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Informační management (im3-k)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Tuzar Pavel	Sadová 1328, Kolín - Kolín V	I1600429

TÉMA ČESKY:

Řízení firemního vzdělávání

TÉMA ANGLICKY:

Corporate education management

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Miloslava Černá, Ph.D. - KAL

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Hlavním cílem této práce je návrh systému řízení firemního vzdělávání ve vybraném podniku.

- Literární rešerše.
- Současná nabídka řešení firemního vzdělávání.
- Analýza potřeb.
- Návrh vlastního řešení dle kritérií vycházejících z analýzy potřeb.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, ISBN: 978-80-7261-288-8, 2007
Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání, ISBN: 978-80-247-3651-8, 2011
Bartoníková, H.: Firemní vzdělávání, ISBN: 978-80-247-2914-5, 2010
Egerová, D.: E-LEARNING Jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků, ISBN: 978-80-261-0139-0, 2012

Podpis studenta: 

Datum: 19.3.2018

Podpis vedoucího práce: 

Datum: 19.3.2018