

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra jazyků



Diplomová práce

**Podpora vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci
v Plzeňském regionu**

Bc. Václav Muhr, DiS.

©2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Václav Muhr, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Klatovy

Název práce

Podpora vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci v Plzeňském regionu

Název anglicky

Support for employees' education in a selected company in the Pilsen Region

Cíle práce

Hlavním cílem této práce je zhodnotit stávající program podpory vzdělávání ve vybrané společnosti v Plzeňském regionu a navrhnout konkrétní kroky pro úspěšnou implementaci nebo případnou optimalizaci, včetně oblasti jazykového vzdělávání. Dalším cílem této diplomové práce je identifikovat potřeby zaměstnanců a společnosti v oblasti vzdělávání, včetně jazykového vzdělávání, s ohledem na tržní prostředí a zohlednění obecného hlediska finančních nákladů spojených s podporou vzdělávání.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy relevantních sekundárních zdrojů (odborné články, knihy), které se zabývají zvolenou problematikou, tedy podporou vzdělávání v organizacích. Praktická část bude založena na kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní část bude spočívat v dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci dané organizace za účelem identifikace jejich názorů, preferencí a potřeb v oblasti vzdělávání. Kvalitativní část bude spočívat v rozhovorech s klíčovými zaměstnanci společnosti a hloubkových analýzách současného stavu podpory vzdělávání. Součástí praktické části bude také SWOT analýza současného stavu systému podpory vzdělávání v organizaci, která identifikuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby související se stávajícím vzdělávacím programem.

Doporučený rozsah práce

60-80 str.

Klíčová slova

program podpory vzdělávání, modifikace programu, zefektivnění, analýza potřeb vzdělávání, jazykové vzdělávání, tržní prostředí

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky : výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-5053-1.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých : průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- RICHARDS, Jack C. a Theodore S. RODGERS. *Approaches and methods in language teaching. Third edition*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. ISBN 978-11-076-7596-4
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TROST, Armin. *Human Resources Strategies: Balancing Stability and Agility in Times of Digitization (Future of Business and Finance)*. Picassopl. 4, 4052 Basel, Švýcarsko: Springer Nature Switzerland, 2020. ISBN 978-3030305949.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
-

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2023

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 01. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Podpora vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci v Plzeňském regionu“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2024

Václav Muhr

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Mgr. Lence Kučírkové, Ph.D., Ing. Lud'kovi Janíkovi, Ph.D., Mgr. Lucii Kubíkové Hlavínové, Ing. Jánovi Šímovi, Ing. Pavlu Auingerovi, Ing. Janě Hájkové, BA (Hons) a Janě Hlavínové za jejich neocenitelnou podporu a přínos při zpracování mé práce. Jejich odborné rady a ochota mi byly velkým zdrojem inspirace a motivace. Děkuji jim za jejich profesionální přístup, trpělivost a vstřícnost, které mi velmi pomohly překonat překážky a dosáhnout stanovených cílů. Jsem jim velmi vděčný za jejich úžasnou práci a spolupráci.

Podpora vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci v Plzeňském regionu

Abstrakt:

Tato diplomová práce se věnuje analýze programů podpory vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti v Plzeňském regionu s cílem identifikovat klíčové faktory úspěchu a navrhnout opatření pro jejich optimalizaci. Na základě teoretického rámce, který mapuje současné trendy a strategie vzdělávání dospělých, byl proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum mezi zaměstnanci společnosti GasNet, s.r.o. Výsledky ukazují, že i přes vysokou motivaci ke vzdělávání existují významné bariéry, včetně nedostatečné podpory ze strany vedení a limitované integrace vzdělávacích aktivit do firemní strategie. Na základě těchto poznatků práce předkládá doporučení pro zlepšení vzdělávacích procesů, zahrnující lepší komunikaci vzdělávacích příležitostí, rozvoj individualizovaných vzdělávacích plánů a zvýšení investic do vzdělávacích technologií. Tyto návrhy mají potenciál výrazně přispět k efektivitě vzdělávacích programů a podpořit celkovou konkurenceschopnost organizace.

Klíčová slova: program podpory vzdělávání, modifikace programu, zefektivnění, analýza potřeb vzdělávání, jazykové vzdělávání, tržní prostředí

Support for employees' education in a selected company in the Pilsen Region

Abstrakt:

This thesis is dealing with analysis employee education support programs within a selected company in the Pilsen region, aiming to identify key success factors and propose measures for their optimization. Based on a theoretical framework that maps current trends and strategies in adult education, both quantitative and qualitative research was conducted among the employees of GasNet, s.r.o. The findings indicate that despite high motivation for education, significant barriers exist, including insufficient support from management and limited integration of educational activities into the company's strategy. Based on these results, the thesis presents recommendations for improving educational processes, including better communication of educational opportunities, development of personalized education plans, and increased investment in educational technologies. These proposals have the potential to significantly contribute to the efficiency of educational programs and support the overall competitiveness of the organization.

Keywords: education support program, program modification, efficiency enhancement, education needs analysis, language education, market environment.

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika.....	14
2.1	Cíl práce	14
2.2	Metodika	14
2.2.1	Teoretická část	14
2.2.2	Praktická část	14
3	Teoretická část	16
3.1	Definice vzdělávání a historický kontext.....	16
3.1.1	Vzdělávání, učení a osvěta	16
3.1.2	Společnost, organizace, podnik nebo firma?	18
3.2	Historie vzdělávání v českých zemích a České republice.....	20
3.2.1	Vzdělávání v českých zemích do poloviny 20. století.....	20
3.2.2	Vzdělávání dospělých po vzniku Československa v roce 1918	21
3.2.3	Vzdělávání v Protektorátu Čechy a Morava	21
3.2.4	Vzdělávání ve třetí republice	21
3.2.5	Vzdělávání po roce 1948	22
3.2.6	Vzdělávání po roce 1989	22
3.2.7	Současné vzdělávání	23
3.3	Metodologické základy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	23
3.3.1	Preambule	23
3.3.2	Obecné schéma strategického řízení ve vzdělávacím procesu	23
3.3.3	Strategie společnosti a strategie řízení lidských zdrojů.....	25
3.3.4	Filozofie řízení lidských zdrojů ve společnosti	25
3.3.5	Strategie politiky a postupy lidských zdrojů v oblasti vzdělávání	26
3.3.6	Prostředí ovlivňující vzdělávání ve společnosti	27
3.3.7	Vnější prostředí společnosti.....	28
3.3.8	Vnitřní prostředí společnosti.....	31
3.4	Potřeba vzdělávání a základní formy	32
3.4.1	Počáteční vzdělávání	33
3.4.2	Další vzdělávání.....	34
3.5	Identifikace potřeb ve vzdělávání v obecné rovině.....	36
3.5.1	Zákoník práce	36
3.6	Proces vzdělávání.....	40
3.6.1	Preambule	40
3.6.2	Cyklus vzdělávání.....	41
3.7	Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání	42

3.7.1	Vnější (obecné a úkolové/pracovní) prostředí	43
3.7.2	Analýza plánů organizace.....	43
3.7.3	Analýza plánů lidských zdrojů	44
3.7.4	Průzkumy potřeb vzdělávání	44
3.7.5	Přezkoumání výkonu a rozvoje	44
3.7.6	Analýza pracovních míst/rolí	44
3.7.7	Specifikace vzdělávání	44
3.7.8	Analýza mezer ve vzdělávání	45
3.8	Plánování vzdělávání	45
3.8.1	Metody vzdělávání	46
3.8.2	Zařízení a technické prostředky	47
3.8.3	Místo konání	47
3.9	Instruktoři a lektori (vzdělavatelé).....	47
4	Praktická část.....	48
4.1	Historie společnosti GasNet.....	48
4.1.1	Úvod	48
4.1.2	Regionální plynárenské společnosti	49
4.1.3	Vstup RWE na český trh	49
4.1.4	Transformace k Innogy a Grid Services	49
4.1.5	Současná podoba GasNetu a strategie společnosti	49
4.2	Oblasti vzdělávání ve společnosti GasNet, s.r.o.	50
4.2.1	Význam a cíle vzdělávání ve společnosti	51
4.2.2	Specifikace vzdělávání	52
4.2.3	Zájmové vzdělávání (rozvojové vzdělávání).....	53
4.2.4	Profesní vzdělávání (mandatorní vzdělávání)	54
4.2.5	Občanské vzdělávání (napříč společností)	55
4.2.6	Nástroje využívané pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	56
4.3	Metodologický rámec pro analýzu ve společnosti GasNet, s.r.o.....	59
4.4	Fáze 1: Kvalitativní výzkum – analýza interní dokumentace.....	59
4.4.1	Analýza interní dokumentace (analýza interního prostředí).....	59
4.4.2	Filozofie řízení vzdělání ve společnosti GasNet	61
4.4.3	Pilíře strategie	62
4.4.4	Monitorování ukazatelů.....	63
4.4.5	Strategické cíle	64
4.5	Fáze 2: Analýza vnějšího prostředí (PESTE)	66
4.5.1	Politické faktory	67
4.5.2	Ekonomické faktory	67
4.5.3	Sociální faktory	67
4.5.4	Technologický vývoj	68

4.5.5	Environmentální (ekologické) faktory.....	68
4.6	Formulace výzkumných otázek a hypotéz.....	70
4.6.1	Výzkumné otázky – kvalitativní analýza (interní dokumentace)	70
4.6.2	Výzkumné otázky – analýza vnějšího prostředí (PESTE).....	71
4.6.3	Výzkumné otázky – kvantitativní analýza.....	72
4.6.4	Výzkumné otázky – kvalitativní analýza (rozhovory).....	73
4.7	Fáze 3: Kvantitativní výzkum	74
4.7.1	Interpretace výsledků.....	75
4.7.2	Úvod k analýze	76
4.7.3	Otázka 1: Jakou věkovou skupinu reprezentujete?.....	76
4.7.4	Otázka 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	77
4.7.5	Otázka 3: Jaký je Váš pracovní obor nebo specializace?	77
4.7.6	Otázka 4: Jak dlouho pracujete ve svém oboru?	78
4.7.7	Otázka 5: Jak často se účastníte interních vzdělávacích programů? ..	79
4.7.8	Otázka 6: Jak relevantní jsou pro Vás tyto vzdělávací programy vzhledem k Vaší práci?	79
4.7.9	Otázka 7: Používání digitálních nástrojů.....	80
4.7.10	Otázka 8: Jak efektivní jsou tyto nástroje pro Vaši práci?	81
4.7.11	Otázka 9: Poskytuje Vaše pracovní prostředí podporu pro Váš osobní rozvoj / umožňuje Vám se dále profesně rozvíjet?	81
4.7.12	Otázka 10: Jaké formáty vzdělávacích aktivit preferujete?	82
4.7.13	Otázka 11: Mluvíte cizím jazykem?	82
4.7.14	Otázka 12: Jaká je úroveň Vašeho jazykového vzdělání?	83
4.7.15	Otázka 13: S ohledem na Vaše pracovní povinnosti, cítíte potřebu zdokonalit své jazykové dovednosti?	84
4.7.16	Zhodnocení dat	85
4.8	Fáze 4: Kvalitativní výzkum (interpretace výsledků).....	85
4.8.1	Analýza rozhovoru – Pavel Auinger.....	86
4.8.2	Analýza rozhovoru – Jana Hájková.....	89
4.8.3	Závěrečné připomínky	90
4.9	Průzkumy ve společnosti	91
4.9.1	Průzkumy potřeb vzdělávání	91
4.9.2	Konverzační robot Arnold	91
4.9.3	Přezkoumání výkonu a rozvoje	93
4.9.4	Cílené vzdělávací programy	94
4.10	Analýza pracovních míst a rolí	94
4.10.1	Technická pracovní místa	94
4.10.2	Administrativně-technické pozice	95
4.10.3	Manažerské pozice.....	96

5	Zhodnocení a doporučení.....	98
5.1	Ověření výzkumných otázek	98
5.1.1	Ověření výzkumných otázek – analýza interní dokumentace	98
5.1.2	Ověření výzkumných otázek – analýza vnějšího prostředí (PESTE).....	100
5.1.3	Ověření výzkumných otázek – kvantitativní výzkum	103
5.1.4	Ověření výzkumných otázek – kvalitativní výzkum	105
5.1.5	SWOT analýza.....	106
5.2	Doporučení.....	108
5.3	Doporučení (slabé stránky).....	108
5.3.1	Omezené investice do jazykového vzdělání	108
5.3.2	Překonání odporu ke změně	109
5.3.3	Různorodost vzdělávacích aktivit a vysoký věkový průměr zaměstnanců 110	
5.4	Doporučení (hrozby).....	111
5.4.1	Konkurence (zaměstnanci)	111
5.4.2	Rychlý technologický pokrok.....	112
5.4.3	Prudké změny na trhu práce	113
5.4.4	Kybernetické hrozby	114
5.5	Další doporučení	115
6	Závěr	117
7	Seznam použitých zdrojů.....	119
7.1	Tištěné zdroje.....	119
7.2	Elektronické zdroje	120
7.3	Zákony	121
8	Seznam grafů; Seznam tabulek, Seznam obrázků	122
8.1	Seznam grafů	122
8.2	Seznam tabulek	122
8.3	Seznam obrázků	123
9	Přílohy	124
	Příloha č. 2 - Pavel Auinger – kvalitativní rozhovor (přepis).....	127
	Příloha č. 3 – Jana Hájková – kvalitativní rozhovor (přepis)	135

1 Úvod

V dnešním neustále se měnícím a konkurenčním podnikatelském prostředí získává vzdělávání zaměstnanců stále důležitější roli. Organizace (dále jen „společnosti“) se potýkají s novými výzvami a příležitostmi, které často, ať už přímo, nebo nepřímo, souvisejí s technologickým pokrokem, který ještě více urychlila covidová pandemie z minulých let.

Pandemie měla výrazný vliv na urychlení vývoje a implementace komunikačních nástrojů do běžného podnikového prostředí. V době, kdy se mnoho společností muselo rychle přizpůsobit práci na dálku a omezit fyzické setkávání kvůli pandemii, vzrostla potřeba efektivních online komunikačních nástrojů. To vedlo k rychlému vývoji nových aplikací a technologií, které umožnily zaměstnancům komunikovat, spolupracovat a sdílet informace v online prostředí. Tato změna měla důležitý dopad na efektivitu zaměstnanců a způsob, jakým organizace řídí své podnikové operace, a také na podporu vzdělávání jako takového.

Nicméně moderní technologie a digitální platformy tu byly již před pandemií a nabízely širokou škálu nástrojů pro interní a externí komunikaci, jako je intranet ve společnosti, chatovací aplikace, videokonferenční systémy a sociální média. Tyto nástroje mohou výrazně zvýšit rychlost a dostupnost komunikace mezi zaměstnanci a tím i zlepšit tok informací a sdílení znalostí.

Již dávno neplatí, že vzdělávání zaměstnanců spočívá pouze ve zlepšování jejich dovedností. Dnes je to strategický způsob, jak organizace dosahují svých cílů a udržují svou konkurenceschopnost. Vzdělaní zaměstnanci mají lepší schopnost reagovat na nové výzvy, inovovat a přispívat k růstu organizace. Získávají nové perspektivy, které obohacují rozhodovací procesy a zvyšují efektivitu řešení problémů. V této souvislosti je třeba mít na paměti, že vzdělávání nekončí pouze u technických dovedností. Důležitá je i schopnost porozumět a interpretovat nové trendy na trhu, analyzovat chování zákazníků a identifikovat nové obchodní příležitosti.

Neméně důležitým aspektem ve vztahu k nutnosti vzdělávání je také globalizace trhů a změny v požadavcích zákazníků. Propojení světa díky internetové síti a následný rozvoj elektronického obchodování mají významný dopad na podnikatelské strategie a podnikové prostředí, a společnosti jsou tak nuceny neustále reagovat na dynamický vývoj trhů a neustále měnit své přístupy k obchodním praktikám.

V rámci e-commerce a internetových obchodů se mění způsob, jakým organizace komunikují se zákazníky, jakým způsobem prezentují své produkty a jaké služby nabízejí,

což může být pro některé společnosti příležitost, ale pro jiné hrozba, a tak se na jedné straně ocitají nové příležitosti a inovace podpořené rychlým technologickým pokrokem a na straně druhé čelí společnosti různým výzvám a změnám, které přináší již zmiňovaná globalizace trhů a náročnější očekávání zákazníků.

V kontextu vzdělávání to však vede k potřebě neustálého rozvoje dovedností a znalostí zaměstnanců, aby byli schopni úspěšně reagovat na nové trendy a požadavky trhu či zákazníků. Vzdělávání a jeho podpora ve společnostech se tedy stalo nezbytným nástrojem pro udržení konkurenceschopnosti a úspěšného působení na trhu.

Zaměstnanci a pracovníci by tedy měli mít vždy přístup k aktuálním informacím týkajícím se jak jejich vnitropodnikového, tak i vnějšího prostředí. Společnosti tak musí zajistit adekvátní a systematické vzdělávání (školení, rozvoj) svých zaměstnanců a externích pracovníků, které může například zahrnovat: rozvoj dovedností v oblasti marketingu, využívání analytických nástrojů k monitorování trhů, včasnou analýzu potřebných dat a mnoho dalšího.

Kromě toho je však také nezbytně nutné se zaměřit na rozvoj dovedností a znalostí vyplývajících z právních předpisů, zejména v bezpečnosti práce.

„Právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými směsmi a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví. A pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou konkrétní pokyny dané zaměstnanci vedoucími zaměstnanci, kteří jsou mu nadřizení.“¹

Výše uvedené vzdělávání může hrát zásadní roli při prevenci před úrazy a minimalizaci materiálních škod a ztrát.

¹ TOMŠEJ, Jakub. Zákoník práce s výkladem: Včetně novel pro roky 2023 a 2024. Praha: Grada Publishing, 2023. s. 55.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je komplexní zhodnocení aktuálního programu podpory vzdělávání ve vybrané společnosti působící v Plzeňském regionu. Tento hodnoticí proces je následován návrhem konkrétních kroků, které směřují k úspěšné implementaci nových prvků či optimalizaci stávajícího programu. Tento návrh zahrnuje širokou škálu aspektů, včetně jazykového vzdělávání, které přispějí k posílení celkového vzdělávacího procesu. Dalším z klíčových cílů této práce je identifikovat klíčové potřeby nejen zaměstnanců, ale i samotné společnosti, v oblasti vzdělávání, a to s ohledem na aktuální tržní prostředí. Zároveň je brán ohled na finanční náklady, které jsou spojeny s podporou vzdělávání.

2.2 Metodika

Struktura metodiky této diplomové práce je rozdělená do dvou hlavních částí:

- teoretické,
- praktické.

2.2.1 Teoretická část

Tato část je formována na základě hloubkové analýzy relevantních zdrojů, včetně odborných publikací, článků, časopisů a potřebné legislativy, které se detailně zabývají danou problematikou, tedy podporou vzdělávání v rámci organizací. Tímto systematickým zkoumáním sekundárních zdrojů je dosaženo komplexního porozumění této oblasti a získání uceleného teoretického rámce. Tato část tedy slouží jako základní a výchozí bod pro lepší porozumění dané problematice.

2.2.2 Praktická část

Praktická část této práce je opřena o kombinovaný přístup, zahrnující kvalitativní a kvantitativní výzkum, doplněný o SWOT a PESTE analýzu. Tento multidisciplinární přístup umožňuje získat detailní a všestranné porozumění zkoumané problematice.

Kvalitativní část práce je realizována prostřednictvím analýzy interních dokumentů a PESTE analýzy, která je doplněna o cílené rozhovory zaměřené na jazykové vzdělávání s pečlivě vybranými zaměstnanci GasNet, s.r.o. Tyto rozhovory a analýzy poskytují hlubší vhled do vzdělávacích aktivit a identifikaci klíčových oblastí pro další rozvoj.

V další části jsou analyzovány interní dokumenty, včetně strategických dokumentů, politik, výročních zpráv, pravidel, směrnic a obsahu webů. Tento proces shromažďování a analýzy dat je nezbytný pro pochopení současného stavu a pro formulaci relevantních závěrů a doporučení.

Analýza vnějšího prostředí prostřednictvím PESTE poskytuje ucelený pohled na faktory ovlivňující společnost z vnějšku, zatímco SWOT analýza se soustředí na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených se vzdělávacím systémem v organizaci. Tyto analýzy společně pomáhají navrhnout strategie pro efektivní rozvoj vzdělávání a jeho integraci do organizační struktury.

Kvantitativní část výzkumu je realizována prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, jehož cílem je získat přehled o jejich názorech, preferencích a specifických potřebách v oblasti vzdělávání. Tento přístup umožňuje nejen získat kvantifikovatelná data, ale také identifikovat klíčové trendy a vzorce v potřebách zaměstnanců.

Metodologický rámec této práce je pečlivě navržen tak, aby odpovídal teoretickým poznatkům prezentovaným v literatuře, zejména v dílech „Andragogický výzkum“ a „Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele“. Tato integrace teorie a praxe má za cíl nejen poskytnout hlubší porozumění zkoumanému tématu, ale také přinést konkrétní doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti GasNet, s.r.o. Výzkumné metody vycházejí z teoretických poznatků doporučených v literatuře, především v publikacích „Andragogický výzkum“² a „Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele“³.

² PRŮCHA, Jan. Andragogický výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014.

³ DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 5. vyd. Praha: Karolinum, 2021.

3 Teoretická část

3.1 Definice vzdělávání a historický kontext

3.1.1 Vzdělávání, učení a osvěta

Pro celkový úvod této práce je nejprve nutné vymezit základní pojmy, kterými se tato práce zabývá. Jedná se o následující pojmy: vzdělávání, učení, společnost.

Cílem této podkapitoly je vymezit termín **vzdělávání** a podrobně prozkoumat jeho význam, jelikož v každodenním životě je tento termín zcela přirozeně používaný spolu s pojmem „učení“. Tyto dva termíny mohou být zmiňovány v různých kontextech a někdy jsou používány dokonce jako synonyma. Avšak je nutné poznamenat, že i když tyto dva termíny mají společný cíl, tj. získání znalostí a dovedností, jedná se o dva různé termíny, které mají své vlastní definice.

V obecném pojetí lze tedy říci, že vzdělávání je „organizované učení“ – tedy záměrné osvojování nového, obvykle spojené s nějakými tematickými cíli a formálními pravidly⁴. Pokud je třeba získat specifitější definici, která se váže ke vzdělávání ve společnostech (obecněji firemní vzdělávání a rozvoj), lze nalézt v odborné literatuře tuto definici, která má konkrétní formu „Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje.“⁵.

„**Učení** je proces, v jehož průběhu a důsledku člověk mění svůj soubor poznatků o prostředí přírodním i lidském, mění své chování a způsoby činnosti, vlastnosti své osobnosti a obraz sebe samého. Mění své vztahy k lidem kolem sebe a ke společnosti, ve které žije – a to vše směrem k rozvoji a vyšší účinnosti. K uvedeným změnám dochází především na základě zkušeností, tj. výsledků předcházejících činností, které se transformují na systémy znalostí – na vědění. Jde přitom o zkušenost individuální nebo o přejímání a osvojování zkušenosti společenské.“⁶ Pro ještě širší vymezení pojmu učení je také potřeba

⁴ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada, 2014. s. 18.

⁵ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 341

⁶ KULIČ, Václav. Psychologie řízeného učení. Praha: Academia, 1992. s. 32.

zmínit definici pojmu celoživotního učení: „Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.“⁷

Učení a vzdělávání jsou dva klíčové procesy v lidském životě, které hrají zásadní roli v rozvoji jednotlivce a společnosti. Učení je obecným procesem, během něhož jedinec mění svůj soubor poznatků o okolním světě, upravuje své chování, mění vlastnosti své osobnosti a tvaruje si obraz o sobě samém. Tento proces je založen na zkušenostech, které mohou být jak individuální, tak společenské. Je spontánní a nepotřebuje pevný institucionální rámec.

Na druhé straně vzdělávání představuje sofistikovanější formu učení, která často zahrnuje systematický přístup a organizaci. Vzdělávání je pevně spojeno s institucemi, jako jsou školy, univerzity a další vzdělávací zařízení. Hlavním cílem vzdělávání je poskytovat strukturovaný a plánovaný rámec pro získávání znalostí a dovedností. To zahrnuje nejen formální vzdělávání, ale také možnosti celoživotního učení.

Celoživotní učení představuje důležitý koncept, který zdůrazňuje, že učení nemá omezený časový rámec a že může probíhat v různých kontextech a v průběhu celého života. Tato koncepce je zaměřena na propojení mezi vzděláváním a zaměstnáním, což umožňuje jednotlivcům získávat kvalifikace a dovednosti různými způsoby a kdykoli je to potřeba.

Obě definice učení mají společné prvky, ale také mezi nimi existují rozdíly.

Pro komplexní pochopení historie vzdělávání je zde nutné vymezit ještě termín **osvěta**: „Osvěta – přinášení, zprostředkování, zpřístupňování a popularizace poznání a cvičení v dovednostech s touto činností souvisejících. Důsledkem osvěty je překonání nezaviněné kulturní zaostalosti, v níž nedobrovolně žijí početné skupiny populace. Osvěta je prostředkem kulturní i sociální emancipace. V etymologii slova je obsažena polarita mezi světlem a tmou, to, že cílem je něco ‚osvěcovat‘.“⁸

⁷ KALOUS, Jaroslav a VESELÝ, Arnošt (ed.). Vybrané problémy vzdělávací politiky. Praha: Karolinum, 2006. s. 25–27.

⁸ ŽÁK, Josef. Sociologická encyklopedie [online]. Osvěta, 2018. [cit. 2023-10-20] Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Osvěta>

3.1.2 Společnost, organizace, podnik nebo firma?

V praxi se často stává, že pojmy jako společnost, firma, podnik a organizace jsou používány nebo zaměňovány navzájem, ačkoli mají různé významy a kontexty použití. Tato zaměňování a nejednoznačnosti v používání těchto termínů mohou vést k nedorozuměním a komunikačním problémům. Zde jsou uvedeny definice těchto pojmů:

Společnost (Obchodní korporace)

Definici toho, za co je v České republice považována společnost, najdeme v zákoně č. 90/2012 Sb. (zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)), který říká že: „Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva.“ a dodává, že: „Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „osobní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.“⁹. Je možné tedy říci, že obchodní korporace jsou právnické subjekty, které jsou ustaveny k provozování obchodní činnosti v souladu s platnými právními předpisy. V kontextu České republiky patří do této kategorie obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti se dělí na několik základních typů, včetně veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společností s ručením omezeným a akciových společností. Tyto společnosti se odlišují svou právní strukturou a způsobem, jakým sdružují své členy nebo akcionáře. Hlavním rozdílem je tedy to, že „organizace“ může zahrnovat různá seskupení lidí bez ohledu na hospodářskou činnost nebo cíle, zatímco termín „firma“ má v českém právu svoji definici, ale spadá pod termín obchodní firma, což označuje oficiální jméno, pod kterým je podnikatel registrovaný v obchodním rejstříku. „Podnik“ je pak obecnější termín, který může odkazovat na podnikání jako takové, bez ohledu na právní strukturu.

Organizace

Lidé se sdružují do organizovaných skupin – organizací, aby společně dosahovali určitých cílů. Takto široce chápané organizace mohou nabývat velmi různorodých podob. Může se jednat o různé spontánně vzniklé a spontánně existující skupiny či společenství. Na

⁹ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

takových formách spočívala organizace lidské společnosti převážně v dávných dobách, ať už se jednalo o rodinu, rod, či jiná, pokrevně, resp. kulturně spřízněná společenství.¹⁰

Podnik

Podnik je instituce vytvořená k podnikatelské činnosti. Při charakteristice podniku vycházíme z definice, kterou vymezuje Evropská komise v nařízení č. 651/20142, kde se podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům se řadí zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která opakovaně vykonávají hospodářskou činnost. V českých právních předpisech není termín podnik specificky vymezen. Občanský zákoník však pro oblast podnikání definuje pojmy, jako je obchodní závod (§ 502) a rodinný závod (§ 700).¹¹

Firma

Používání termínu „firma“ v České republice je odvozeno z anglického termínu „firm“. Tento termín se objevil v období po revoluci, kdy začalo vycházet množství zahraničních publikací, které tento termín používaly. V českém kontextu však nebyl přijat zcela shodně se svým původním významem. V současnosti lze v českém právním kontextu najít termín „obchodní firma“, který je definován v novém občanském zákoníku následovně: „Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem.“¹²

Z těchto definic je zřejmé, že termín ‚společnost‘ se jeví jako nejvhodnější pro označení širší skupiny lidí, kteří se sdružují za určitým účelem, a může zahrnovat jak komerční, tak neziskové subjekty. Jeho flexibilita a univerzální povaha ho činí klíčovým pojmem pro porozumění společenským strukturám a dynamikám, což je zásadní pro účely této práce.

¹⁰ BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014. s. 34.

¹¹ MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada Publishing, 2019. s. 15.

¹² Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

3.2 Historie vzdělávání v českých zemích a České republice

Historie vzdělávání dospělých a vývoj moderního vzdělávání dospělých v České republice zahrnují několik významných etap, které pomáhají lépe porozumět celkovému kontextu procesu vzdělávání dospělých a jeho současnému teoretickému rámci. Úroveň vzdělávání a vývoj tohoto oboru měl v různých zemích historicky danou podobu. Z tohoto důvodu jsou země, které mají silné tradice ve vzdělávání, především v severní, západní a střední Evropě. Naopak historický vývoj v zemích bývalého Sovětského svazu často podléhal násilným změnám a omezením svobody slova a názoru.

Celkově lze říci, že vzdělávání dospělých na území dnešní České republiky prošlo mnoha významnými etapami od poloviny 20. století až po pád komunistického režimu. Dnes hraje vzdělávání jako takové klíčovou roli v rozvoji společnosti a v celkovém fungování ekonomiky.

3.2.1 Vzdělávání v českých zemích do poloviny 20. století

Vzdělávání, lépe řečeno osvěta, v této etapě předmoderní doby bylo silně formováno univerzální ideologií, která byla výrazně ovlivněna církví, náboženstvím, stavy, zvyky, kláštery a také šlechtou. „I když má vzdělávání dospělých různé kořeny, ujalo se v 19. století prakticky ve všech zemích, i v českých, označení osvěta nebo lidová výchova (lidová osvěta, lidovýchova, osvěta, lidové vzdělávání).“¹³

Lidé tehdy žili v relativně uzavřených společnostech, kde hrály klíčovou roli místní normy a hodnoty. Vše se však změnilo s průběhem francouzské revoluce a vzestupem myšlenky autonomie. Důležitým faktorem byla také druhá průmyslová revoluce a globalizace, která vyvolala potřebu specializace, rozvoje vědeckého výzkumu, technologického pokroku a rozvoje odborného vzdělávání. Již nestačilo prosté předávání informací z generace na generaci, nyní se lidé setkávali s novými přístroji, stroji a vynálezy. Zkušenosti a praxe, kterou doposud nabyli zejména v oblastech, jako jsou zemědělství a dřevovýroba, najednou jako by nebyly. Vzdělání již nebylo výsadou pouze šlechty, bohatých lidí a církve, a to díky zvýšené mobilitě pracovní síly, která nabízela pracovní příležitosti, ale také přinesla psychologické aspekty, které ovlivnily duševní zdraví

¹³ BENEŠ, Milan. Andragogika. Praha: Grada, 2014. s. 26.

pracujících. V té době došlo ke vzniku nových vědních oborů jako například sociologie, psychologie a mnoho dalších.

3.2.2 Vzdelávání dospělých po vzniku Československa v roce 1918

Další významnou etapou bylo období vzdělávání dospělých po vzniku Československa v roce 1918. Nově vzniklý československý stát se aktivně angažoval ve vývoji a podpoře vzdělávání dospělých, usiloval o jeho efektivní organizaci, do značné míry však také sledoval jeho regulaci a přizpůsobení státním potřebám. Začaly nabývat na významu demokratické ideály, včetně práva občanů na vzdělání. Díky tomu došlo k rozšíření vzdělávacích institucí a kurzů pro dospělé obyvatelstvo. Nicméně pořád zde nelze hovořit o vzdělávání, ale o osvětě, jelikož „Termín „osvěta“ byl naprosto běžný až do poloviny minulého století“¹⁴.

Nově vzniklý stát projevil svůj zájem prostřednictvím různých legislativních a organizačních kroků. Bylo vytvořeno oddělení pro veřejné vzdělávání pod ministerstvem školství a národní osvěty. Jeden z prvních kroků spočíval v přijetí právního předpisu 67/1919 Sb. Dalším významným legislativním krokem bylo přijetí zákona č. 430/1919 Sb., který ukládal povinnost každé obci, která měla více jak 2 000 obyvatel zřídit knihovnu. Pokud měla obec víc jak 10 000 obyvatel, musela mít i knihovníka.

3.2.3 Vzdelávání v Protektorátu Čechy a Morava

Temné období druhé světové války a zřízení Protektorátu Čechy a Morava v letech 1939–1945 měly naopak devastující dopad na vzdělávání dospělých. Školství a vzdělávání bylo značně omezeno a osvětová činnost prakticky zanikla. Lidé se v těchto časech především báli o své životy a řešili základní lidské potřeby. Osvěta však byla nahrazena propagandou vládnoucího režimu, kterou organizovaly instituce podřízené tomuto režimu.

3.2.4 Vzdelávání ve třetí republice

Po této temné etapě následovalo období tzv. třetí republiky, které panovalo od konce druhé světové války v roce 1945 do roku 1948. Toto období bylo charakterizováno obnovou

¹⁴ BENEŠ, Milan. Andragogika. Praha: Grada, 2014. s. 26.

vzdělávání dospělých a osvěty. Byl vydán dekret prezidenta republiky o státní péči osvětové, který zdůrazňoval význam osvětové a kulturní výchovy pro rozvoj společnosti.

3.2.5 Vzdelávání po roce 1948

Po roce 1948, kdy převzala moc komunistická strana, bylo vzdělávání dospělých podřízeno komunistické propagandě a v oblasti vzdělávání dospělých přineslo určité ideologické základy a deformace. Výuka byla silně ovlivněna marxismem-leninismem a politickou situací. Mnoho literárních autorů bylo zakázáno. Byla potlačována svoboda slova a přístup k západní literatuře. V této době vznikl systém politických škol a dalších vzdělávacích institucí, které měly za úkol šířit komunistickou ideologii. Vzdělávání bylo zaměřeno hlavně na odborná učiliště a výchovu dělnické třídy, tedy specifický systém, zejména pro profesní a zájmové vzdělávání.

3.2.6 Vzdelávání po roce 1989

V roce 1989, když komunistický režim padl, docházelo k výraznému omezení státního zásahu do oblasti vzdělávání dospělých. Místo toho byla zvýšena role trhu, občanských iniciativ a jednotlivých občanů v oblasti vzdělávání. V této době se objevilo mnoho nových vzdělávacích institucí, které mohly udělovat akreditace, odborné certifikáty a zkoušková osvědčení. Měnil se také důraz vzdělávání, a to zejména kvůli vlivu Evropské unie a rostoucí globalizaci. Jazykové vzdělávání, které dříve zahrnovalo především češtinu a ruštinu, získalo větší pozornost a bylo více mezinárodně zaměřené. Zpočátku hlavně německý jazyk, ale postupem času se do popředí dostávala i dnes mezinárodně uznávaná angličtina. Ekonomické faktory, spojené s příchodem evropských společností a evropských sociálních fondů, hrály také významnou roli v transformaci vzdělávání dospělých.

V roce 1993, kdy vznikla samostatná Česká republika, došlo k několika změnám v oblasti vzdělávání a legislativě týkající se vzdělávání. To se stalo klíčovým prvkem přizpůsobení se novým sociálním a ekonomickým podmínkám v zemi. Během tohoto období byly zavedeny nové vzdělávací programy a kurzy, které respektovaly demokratické hodnoty a dávaly jednotlivcům větší svobodu volby vzdělávacích možností. Vzdělávání dospělých se stalo klíčovým nástrojem pro rozvoj dovedností potřebných pro moderní trh práce.

3.2.7 Současné vzdělávání

Hodnota a prestiž vzdělání stále rostou, což motivuje stále více lidí k účasti na dalším vzdělávání. Bohužel dostupnost vzdělávání dospělých není pro všechny stejná (soukromé, státní). Vzdělávání dospělých je však aktuálně klíčovým prvkem strategie společnosti a hlavně personální strategie. Došlo k výraznému přesunu od zájmového a obecného k odbornému vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí. Toto nové zaměření reflektuje dynamiku současného pracovního trhu a potřebu neustálého rozvoje dovedností. Společnost musí spolupracovat se vzdělávacími institucemi a státem, aby vytvořila efektivní a přístupné vzdělávací prostředí pro dospělé. Toto vzdělávání je klíčem k osobnímu a profesnímu růstu jednotlivců a zároveň přispívá k celkovému rozvoji společnosti.

3.3 Metodologické základy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

3.3.1 Preambule

Tato kapitola je zaměřena na strategii vzdělávání zaměstnanců jako klíčového prvku pro dosažení dlouhodobých cílů organizace. Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí moderního firemního řízení, které umožňuje organizacím udržet konkurenční výhodu a přizpůsobit se dynamickým změnám na trhu. Základním stavebním kamenem strategie vzdělávání je její propojení s celkovou podnikovou strategií a personální strategií.

3.3.2 Obecné schéma strategického řízení ve vzdělávacím procesu

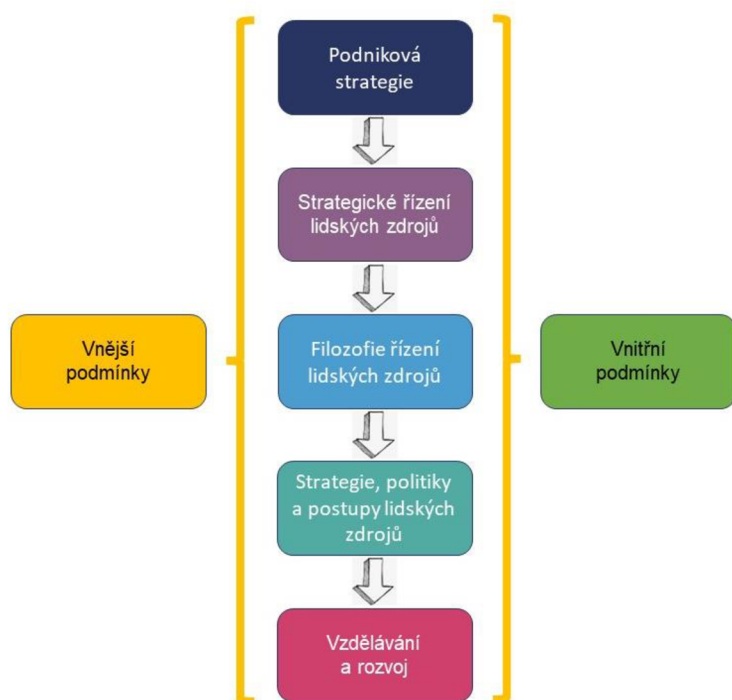
Obecné schéma strategického řízení ve vzdělávacím procesu představuje abstraktní model, který ilustruje systematický přístup k plánování, implementaci a hodnocení vzdělávacích aktivit v organizaci. Jeho hlavním cílem je zajistit, že tyto aktivity budou prováděny tak, aby byly v souladu s celkovými strategickými cíli organizace.

Pro pochopení role strategie vzdělávání zaměstnanců je nezbytné vymezit jednotlivé definice samotných pojmů strategií. Strategické řízení společnosti je charakterizováno dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto

cíle uskutečňovat.“¹⁵ Obecné principy definice strategie platí i pro strategické řízení lidských zdrojů, nicméně definice je odlišná: „Strategické řízení lidských zdrojů určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů.“¹⁶

Strategické řízení organizace a strategické řízení lidských zdrojů s sebou přináší další fáze. Tyto fáze jsou zobrazeny na obrázku č. 1, který detailně popisuje obecný model strategického řízení a strategického řízení lidských zdrojů, včetně dalších navazujících fází obecného strategického řízení, které hrají významnou roli při plánování strategických vzdělávacích projektů. Jednotlivé fáze budou dále rozvedeny v dalších podkapitolách.

Obrázek 1: Obecný model strategického řízení a strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy (upraveno 2023)¹⁷

¹⁵ SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2013. s. 40.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 60.

¹⁷ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 354

Jednotlivé pojmy z obecného modelu strategického řízení a strategického řízení lidských zdrojů budou dále rozvedeny v kapitole 3.3.8 Vnitřní prostředí společnosti.

3.3.3 Strategie společnosti a strategie řízení lidských zdrojů

Z výše uvedených definic těchto pojmů vyplývá, že strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje filozofii řízení lidských zdrojů a zaměřuje se na vytváření a implementaci strategií, politik a postupů, které umožňují společnosti dosáhnout svých cílů prostřednictvím efektivního využití lidských zdrojů.

Naopak strategie organizace se soustředí na celkové směřování a cíle firmy jako celku, což může zahrnovat různé oblasti, například strategii trhu, finanční strategii, strategii růstu, inovační strategii atd. Nicméně tyto aspekty nejsou hlavním zaměřením této práce. I když existuje rozdíl mezi těmito strategiemi, je klíčové, aby byly vzájemně propojeny a harmonizovány.

3.3.4 Filozofie řízení lidských zdrojů ve společnosti

Filozofie vzdělávání a rozvoje v organizaci, dále označovaná jako „filozofie“, spočívá v hlubokém uznání významu vzdělávání a rozvoje pro dosažení stanovených cílů. Aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje hrají klíčovou roli při úspěšném naplňování cílů organizace a přinášejí prospěch všem zainteresovaným stranám. Pro dosažení maximálního efektu je nezbytné, aby plány a programy v oblasti vzdělávání a rozvoje byly v úplné shodě s celkovými strategiemi organizace a aktivně podporovaly jejich plnění.

Tato filozofie vzdělávání a rozvoje může být ovlivněna kulturními a geografickými faktory, což může vést k rozdílům mezi filozofiemi organizací napříč severskými, západními, východními a českými společnostmi, což může být hlavně z finančního hlediska velmi důležité, neboť každý vzdělávací program nese náklady a vyžaduje časovou investici. Dle historického vývoje jednotlivých států je také možno pozorovat větší podporu a ochotu v oblasti vzdělávání.

V praxi se často stává, že zaměstnanci nesou zodpovědnost za svůj vlastní vzdělávací rozvoj, i když by tuto iniciativu mělo aktivně podporovat vedení a personální oddělení na všech úrovních řízení. Tímto způsobem se filozofie vzdělávání a rozvoje stává klíčovým prvkem strategických vzdělávacích aktivit v organizaci, což napomáhá naplňovat nejen

současné, ale i budoucí potřeby pracovníků a celé organizace. K tomuto cíli přispívají především následující body a cíle:

- „Vzdělávání a rozvoj je klíč k úspěchu.
- Vytváření plánů a programů vzdělávání podpoří strategii společnosti.
- Vzdělávání by také mělo být výkonově orientované (prokazatelné zlepšování výkonu organizace).
- Zaměstnanci by se měli aktivně účastnit vzdělávacích procesů.
- Vytváření plánů osobního rozvoje (management).
- Podpora a investice.
- Společná odpovědnost.“¹⁸

3.3.5 Strategie politiky a postupy lidských zdrojů v oblasti vzdělávání

„Strategie vzdělávání a rozvoje jsou klíčovými prvky celkového přístupu k řízení strategického vzdělávání a rozvoje v organizaci. Tyto strategie reflektují záměry a cíle společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje a slouží jako návod pro plánování a implementaci konkrétních vzdělávacích a rozvojových aktivit.“¹⁹ Strategie a politiky jsou tedy jakýmsi směřováním společnosti. Bez tohoto směřování zůstává řízení lidských zdrojů pouhou sadou izolovaných činností řízených tradičními přístupy. Celkově tedy využívání těchto nástrojů pomáhá vytvářet strategický a komplexní přístup k řízení vzdělávání lidských zdrojů s cílem splnit současné i budoucí potřeby společnosti a dosáhnout úspěchu. Pro společnost je klíčové zajistit, aby kvalifikace zaměstnanců odpovídaly nárokům na jejich pracovní pozice. K tomu slouží především již zmiňované dvě hlavní strategie, viz definice výše. Mimo tyto strategie je také možné využít další specifické strategie: „Specifické strategie lidských zdrojů vyjadřují záměry organizace v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, jako je:

- **Řízení znalostí** – zahrnuje tvorbu, získávání, osvojování, sdílení a využívání znalostí za účelem zlepšování procesů učení a dosahování lepšího výkonu.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 338.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 339.

- **Společenská odpovědnost** – zahrnuje uplatňování etického přístupu k řízení organizace s pozitivním dopadem na společnost a celkové prostředí organizace.
- **Rozvoj organizace** – zahrnuje plánování a realizaci programů zaměřených na zvyšování efektivity organizace z pohledu jejího celkového fungování a schopnosti reagovat na změny.
- **Řízení talentů** – zahrnuje zabezpečování talentovaných jedinců k dosahování úspěchu organizace.
- **Vzdělávání a rozvoj** – zahrnuje vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé vedeni k soustavnému učení a rozvíjení se.
- **Zaměstnanecké vztahy** – zahrnují definování záměrů organizace v oblasti řízení vztahů se zaměstnanci a odborovými organizacemi.²⁰

Výše uvedený výčet specifických strategií není kompletní, jsou zde zmíněny pouze strategie související s tématem vzdělávání. Kromě toho je nezbytné začlenit do těchto strategií i politiku rozvoje zaměstnanců, ve které je zakotvena zásada trvalého rozvoje pracovníků. To znamená, že každý zaměstnanec by měl mít rovnocenný přístup ke vzdělávání a podporu pro rozvoj svých dovedností a znalostí, a to v souladu s jeho individuálním potenciálem. Zároveň by se personální politika v oblasti vzdělávání měla podílet na rozvíjení korporátní kultury a podporovat vysokou loajalitu zaměstnanců k organizaci.

3.3.6 Prostředí ovlivňující vzdělávání ve společnosti

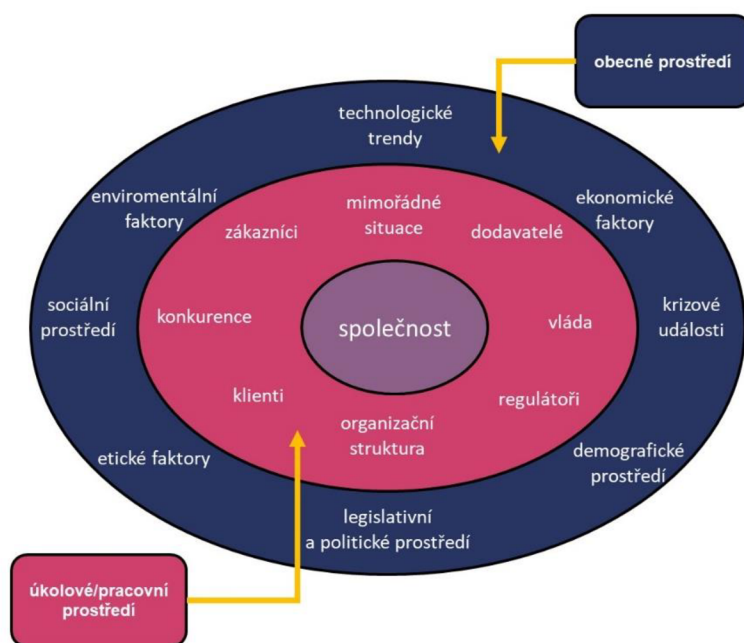
Prostředí, ve kterém společnosti působí, je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících nejen jejich strategii, fungování a dlouhodobý úspěch na trhu, ale samozřejmě má také značný dopad na vzdělávání zaměstnanců nebo pracovníků. Ať už se jedná o globální korporace, střední podniky nebo malé start-upy, všechny společnosti existují v prostředí, které má zásadní vliv na jejich aktivity a výkonnost. V rámci této podkapitoly se budeme věnovat hlavním kategoriím tohoto prostředí: obecnému prostředí, úkolovému/pracovnímu a vnitřnímu prostředí, viz obrázek č. 2 a obrázek č. 3.

²⁰ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 340.

3.3.7 Vnější prostředí společnosti

Vnější prostředí zahrnuje rozsáhlé spektrum faktorů a podmínek, které existují mimo samotnou společnost a mohou výrazně ovlivnit její činnost a výkonnost. Tyto pojmy se vztahují k faktorům a podmínkám, nad kterými společnost nemá kontrolu, jak lze vidět na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Vnější prostředí organizace



Zdroj: Firemní vzdělávání (upraveno)²¹

Různorodá kombinace vnějších faktorů má význačný vliv na utváření strategií, rozhodnutí a celkový provoz v podnikatelském světě. Důkladné a systémové sledování těchto vnějších vlivů je klíčové, aby mohly společnosti přizpůsobovat své postupy a plány tak, aby byly konkurenceschopné a udržitelné v různých podmínkách. V následujících částech se podrobněji podíváme na jednotlivé složky vnějšího prostředí a na to, jaký vliv mají na činnost a strategie těchto subjektů. Ve vztahu k vnějšímu obecnému prostředí jde o:

²¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. s. 23

Technologické trendy: Zahrnují novinky a inovace v oblasti technologie, jako je Průmysl 4.0, který zdůrazňuje digitalizaci a automatizaci průmyslových procesů, 3D tisk umožňující tvořit fyzické objekty z digitálního návrhu, internet věcí propojující zařízení s internetem a obecně automatizace a robotika zefektivňující výrobu. Tyto vývojové trendy mají značný vliv na tyto entity, a proto je důležité, aby byly schopny se jim přizpůsobit a využít je k rozvoji a konkurenceschopnosti.

Ekonomické faktory: Makroekonomické faktory, jako je inflace, úrokové sazby, hospodářský růst a směnné kurzy, mají vliv na finanční zdraví a dostupnost financí pro investice. Tyto faktory ovlivňují celou ekonomiku, ale i mikroekonomické faktory, jako je situace na trhu, vývoj cen surovin nebo náklady na pracovní sílu, mohou mít vliv na finanční stabilitu a dostupnost financí pro konkrétní subjekty.

Krizové události: Jsou neočekávané situace, které mohou chod těchto entit značně narušit a vyžadují rychlou a efektivní reakci. Patří sem přírodní katastrofy, epidemie (jako COVID-19), blackout, a dokonce i válka. Vzhledem k povaze těchto faktorů je důležité, aby měly (pokud je to možné) krizové plány, schopnost rychlé adaptace a metodické řízení krizových situací.

Demografické prostředí: Zahrnuje věkovou strukturu populace, její růst, migraci, vzdělání a další charakteristiky spojené s obyvatelstvem. V kontextu vzdělávání může ovlivnit cílovou skupinu nebo potřebu určitých dovedností a znalostí v rámci pracovní síly. Demografické změny, jako je stárnutí populace, mohou mít vliv na dostupnost pracovní síly a na potřebu rozvoje dovedností u stávajících zaměstnanců. Společnosti by tedy měly aktivně monitorovat demografické trendy a brát v úvahu tyto faktory při formulaci strategií pro vzdělávání.

Legislativní rámec a politické prostředí: Zahrnuje zákony, regulace a politická rozhodnutí. Legislativní rámec obvykle obsahuje právní předpisy a normy, které společnosti musí dodržovat. Může se jednat o průmyslové standardy, zákony o ochraně životního prostředí, pracovní právo a další předpisy. Politické prostředí zahrnuje faktory spojené s politickým rozhodováním a vládními politikami. To může zahrnovat změny v politickém vedení státu, politiku v oblasti bezpečnosti, vztahy se zahraničními zeměmi a další politické události.

Etické faktory: Představují soubor morálních hodnot, principů a norem, které formují rozhodování, chování a fungování nejen zaměstnanců. Etické normy hrají klíčovou roli

v budování pověsti a důvěry veřejnosti a zákazníků. V praxi se často pracuje s etickými kodexy chování, které dále rozvádějí správné a nežádoucí chování v různých situacích a měly by zahrnovat i respekt k lidským právům, ochranu životního prostředí, transparentnost a další.

Sociální prostředí: Je dalším sektorem ve vnějším kontextu. Toto prostředí zahrnuje sociální trendy, hodnoty a normy, které mohou mít významný dopad na strategii, marketingové kampaně a obecné postavení na trhu.

Environmentální faktory: Jsou klíčovou součástí moderního světa, přičemž se stále více klade důraz na udržitelnost a ekologickou odpovědnost. Tyto faktory zahrnují vliv na životní prostředí a snahy o jeho ochranu. Je důležité zvážit, jaký dopad mají různé činnosti na přírodu, například ve smyslu emisí do vzduchu, spotřeby surovin, produkce odpadů a efektivního využívání energie. Příkladem pozitivního přístupu k environmentálním faktorům je společnost, která implementuje technologie pro úsporu energie a aktivně snižuje své emise skleníkových plynů.

V rámci úkolového nebo pracovního prostředí je cíleno na faktory a aspekty, které mají přímý vliv na každodenní chod a výkonnost těchto entit. Jedná se tedy o:

Mimořádné situace: Pracovní prostředí se může setkávat s řadou nečekaných situací, včetně přírodních katastrof, epidemií jako je COVID-19, ekonomických krizí, nebo dokonce válečných konfliktů. V každodenním provozu mohou navíc vznikat různé incidenty, jako jsou technické havárie, výbuchy nebo závažné pracovní úrazy. Navíc je možné, že dodavatelé nebo zákazníci mohou na takové události reagovat neočekávaně, což může zahrnovat i provádění mimořádných auditů. Tyto situace vyžadují pružnou a pečlivou reakci, aby bylo zajištěno bezpečné a efektivní pracovní prostředí.

Dodavatelé: Vztahy společnosti s dodavateli jsou zásadní pro zajištění kvality nabízených produktů a služeb. Dodavatelé musí být pečlivě vybráni. Z tohoto důvodu je nutné u nich hodnotit kvalitu a optimálně řídit dodavatelský řetězec.

Vláda a regulátoři: Politické a regulační prostředí může mít významný dopad na podnikání. V tržním prostředí je nutné reagovat na změny v právním rámci a vyvíjet strategie pro splnění regulačních požadavků.

Organizační struktura: Volba správné organizační struktury ovlivňuje efektivitu komunikace a rozhodování uvnitř společnosti. Je důležité zvolit strukturu, která nejlépe podporuje dosažení cílů a která pozitivně ovlivňuje její celkové fungování.

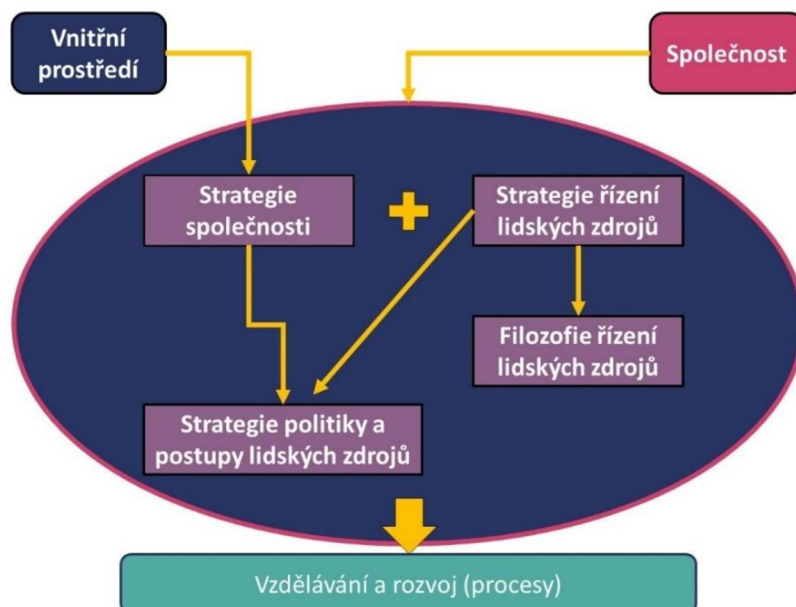
Konkurence: Konkurence hraje klíčovou roli v utváření podnikových strategií a v jejich schopnosti udržet si pozici na trhu. Pro účely efektivního podnikání je nezbytné podrobně analyzovat konkurenční dynamiku a pečlivě sledovat strategie svých konkurentů. Tímto způsobem je možné efektivně přizpůsobovat vlastní přístupy, inovovat a udržovat konkurenceschopnost.

Zákazníci: Jejich nákupní preference a interakce se společností jsou klíčové pro úspěšné získávání a udržení zákazníků.

3.3.8 Vnitřní prostředí společnosti

Vnitřní prostředí je dalším klíčovým faktorem, který ovlivňuje fungování, úspěch a dlouhodobou udržitelnost společnosti. Toto prostředí zahrnuje různé aspekty, které je nutné řídit a ovládat v rámci působení na trhu. Tato kapitola je zaměřena na několik klíčových prvků vnitřního prostředí, viz obrázek č. 3.

Obrázek 3: Vnitřní prostředí společnosti



Zdroj: Firemní vzdělávání ²²

²² BARTONKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. s. 28.

Strategické řízení je definováno dlouhodobou perspektivou a zaměřením na dosahování určených cílů. Tento proces zahrnuje identifikaci konkrétních příležitostí a využití dostupných zdrojů pro realizaci těchto cílů.

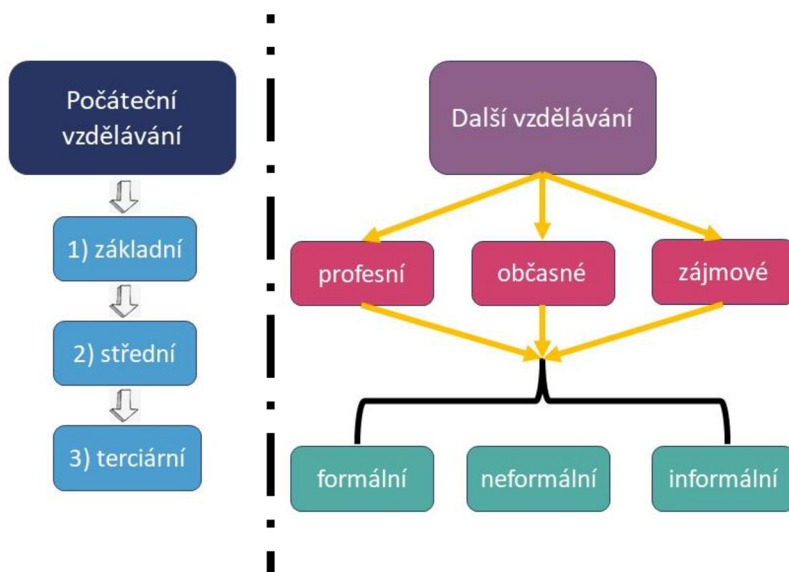
V oblasti řízení lidských zdrojů je klíčové určit, jakým způsobem lze dosáhnout strategických cílů pomocí lidského kapitálu, v souladu s nastavenými strategiemi, politikami a postupy. Základní filozofie řízení lidských zdrojů tvoří principy, hodnoty a přesvědčení, které určují přístup k motivaci a vedení zaměstnanců, odrážející postoj k zaměstnancům. Strategie, politiky a postupy v oblasti lidských zdrojů jsou souborem plánů a přístupů pro správu a motivaci zaměstnanců. Tyto aspekty ovlivňují:

- vnější podmínky: Faktory z okolního prostředí ovlivňující řízení lidských zdrojů, včetně ekonomických podmínek, právních regulací, demografických trendů, situace na trhu práce, kulturních a sociálních vlivů a technologických změn.
- vnitřní podmínky: Faktory spojené s interním prostředím, včetně kultury, dostupných zdrojů, technologií, organizační struktury a procesů, týmové dynamiky a pracovních podmínek.

3.4 Potřeba vzdělávání a základní formy

Celoživotní učení a vzdělávání představuje revoluční přístup ke vzdělávání, který zahrnuje všechny formy učení a vzdělávání jednotlivce po celý jeho život. Vzdělávání je obvykle rozděleno do dvou hlavních částí: počáteční vzdělávání a následné vzdělávání, které se dále dělí na různé segmenty, viz obrázek č. 4.

Obrázek 4: Konceptce celoživotního vzdělávání



Zdroj: Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy²³

3.4.1 Počáteční vzdělávání

„Počáteční vzdělávání zahrnuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy (primární, sekundární a terciární), probíhá zejména v mladém věku, může být ukončeno kdykoli po splnění povinné školní docházky, a to buď vstupem na trh práce, nebo přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatelé.“²⁴ Navzdory tomu, že tato práce již dále nebude pracovat s touto formou vzdělávání, je důležité stručně vysvětlit pojmy této fáze. Počáteční vzdělávání lze konkrétně charakterizovat následovně:

Základní vzdělávání: Toto období zahrnuje primární a nižší sekundární vzdělávání a trvá 9 let, což odpovídá devíti letům povinné školní docházky. Zákonní zástupci jsou povinni posílat své děti do školy, kde plní povinnou školní docházku.

Střední vzdělávání: Je vyšší sekundární stupeň, může mít jak všeobecný, tak odborný charakter. Tento stupeň je ukončen maturitní zkouškou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou, což závisí na konkrétním programu. V České republice je součástí středního

²³ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 354

²⁴ VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008. s. 20.

vzdělávání také tzv. nástavbové studium pro absolventy středního vzdělávání s výučním listem, které je zakončeno maturitní zkouškou.

Terciární vzdělávání: Je rozsáhlou nabídkou specializovaného odborného nebo uměleckého vzdělávání, které následuje obvykle po absolvování maturitní zkoušky. Tato fáze zahrnuje vysokoškolské vzdělávání poskytované univerzitami a vysokými školami, vyšší odborné vzdělávání, které poskytují vyšší odborné školy, a částečně i vyšší odborné vzdělávání na konzervatořích. Terciární vzdělávání je zaměřeno na pokročilé dovednosti a specializaci v určitém oboru nebo disciplíně.

3.4.2 Další vzdělávání

Následující část se bude věnovat třem hlavním typům vzdělávání: formálnímu, neformálnímu a informálnímu a jejich spojitosti s profesním, občanským a zájmovým vzděláváním. Každý z těchto druhů má své specifické rysy a přínosy pro jednotlivce. Před samotným rozvedením těchto pojmů bude vhodné uvést stručný přehled příkladů, viz tabulka 1.

Tabulka 1: Propojení typů vzdělávání

Typ vzdělávání	Formální vzdělávání	Neformální vzdělávání	Informální vzdělávání
Profesní vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> Odborně způsobilá osoba v prevenci rizik BOZP dle zákona č. 309/ 2006 sb. (nutná certifikace a složení zkoušek) Cizí jazyk 	<ul style="list-style-type: none"> Zaškolení a zácvik na pracovišti On-line seminář o digitálním marketingu 	<ul style="list-style-type: none"> Sdílení znalostí s kolegy Samostudium profesní problematiky (knihy, časopisy)
Občanské vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> Univerzita třetího věku Rekvalifikační kurz účetnictví (s využitím výpočetní techniky) 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop o udržitelnosti Přednáška o cestování 	<ul style="list-style-type: none"> Učení se cizím jazykům prostřednictvím konverzace s rodilými mluvčími Čtení knihy o historii lidských práv
Zájmové vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> Kurz kreslení na umělecké škole Výcvik u dobrovolných hasičů 	<ul style="list-style-type: none"> Výcvik bojových umění Návštěva přednášky na téma vesmír 	<ul style="list-style-type: none"> Samostudium hudby na hudební nástroj Zahradkaření

Zdroj: Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi²⁵

²⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010.

Profesní vzdělávání: Jedná se například o kvalifikační vzdělávání, které vede k získání určité kvalifikace nebo certifikace (například Odborně způsobilá osoba v prevenci rizik BOZP dle zákona č. 309/2006 Sb.). Povinnost této certifikace může vyplývat z právních a ostatních předpisů. V tomto případě je to vnímáno jako formální vzdělávání. Nicméně jiné kurzy a školení mohou být zaměřeny na profesní rozvoj, a přesto považovány za neformální vzdělávání, například pokud je nevyžadují příslušné právní předpisy. Za informální profesní vzdělávání může být například považováno sdílení zkušeností a informací s kolegy ze stejného odboru.

Občanské vzdělávání: Občanské vzdělávání nabízí různé přístupy ke vzdělávání. Formální vzdělávání zahrnuje strukturované kurzy a programy, které mohou vést k získání kvalifikací, jako je univerzita třetího věku nebo rekvalifikační kurz účetnictví. Neformální vzdělávání zahrnuje strukturované aktivity, které nepřinášejí formální kvalifikace, například workshopy o udržitelnosti nebo přednášky o cestování. Informální vzdělávání se odehrává v každodenním životě, například učení se cizímu jazyku konverzací s rodilými mluvčími nebo čtení knih o historii lidských práv. Tato různorodost umožňuje jednotlivcům získat dovednosti a znalosti v oblastech, které je zajímají, a přispívá k osobnímu rozvoji a aktivnímu občanství.

Zájmové vzdělávání: Zájmové vzdělávání přináší rozmanité možnosti učení a rozvoje zájmů. Formální vzdělávání může zahrnovat kurzy, jako je kurz kreslení na umělecké škole nebo výcvik u dobrovolných hasičů, které mají strukturovaný program a mohou vést k získání určitých dovedností nebo certifikátu. Na rozdíl od profesního nejsou tyto certifikáty vyžadovány pro účely profese, ale jsou na dobrovolné bázi. Neformální vzdělávání může zahrnovat výcvik v bojových uměních a návštěvu přednášky na téma vesmír, což jsou organizované aktivity, které nepřinášejí formální kvalifikace. Informální vzdělávání může hrát roli, když se jedinec sebevzdělává, například studiem hudby na hudebním nástroji nebo zahrádkařením, aniž by bylo formálně organizováno. Tato pestrost přístupů umožňuje jednotlivcům naplňovat své zájmy a vášně prostřednictvím učení a rozvoje dovedností.

Formální vzdělávání: Probíhá v rámci vzdělávacích institucí, především ve školách. Zde je vymezována legislativou jeho struktura, cíle, obsah a metody hodnocení. Zahrnuje

různé úrovně vzdělání, jako jsou základní, střední a vysokoškolské, a po jejich dokončení získávají studenti formální potvrzení, jako jsou vysvědčení, diplomy nebo certifikáty.

Neformální vzdělávání: Probíhá ve formě kurzů, seminářů a podobných akcí, často v prostředí zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucí nebo neziskových organizací. Toto vzdělávání je zaměřeno na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které mohou zlepšit pracovní a sociální postavení jednotlivce. Neformální vzdělávání nevede k získání formálního stupně vzdělání a může zahrnovat kurzy jako cizí jazyky, počítačové školení, rekvalifikace, autoškoly a krátkodobá školení a přednášky.

Informální vzdělávání: Odehrává se v rámci každodenního života jednotlivce, kde získává vědomosti, dovednosti a kompetence z každodenních zkušeností, činností v práci, rodině a volném čase. Toto učení může zahrnovat i samostudium, ale jednotlivec nemusí mít možnost formálně ověřit své znalosti. Na rozdíl od předchozích dvou typů vzdělávání je informální vzdělávání neorganizované, obvykle nesystematické a není institucionálně koordinované.

3.5 Identifikace potřeb ve vzdělávání v obecné rovině

Na významu potřeby v oblasti vzdělávání ve společnosti můžeme identifikovat dva hlavní sektory. První z nich lze charakterizovat jako zákonem stanovené povinné vzdělávání (dále jen „zákoník práce“), zatímco druhý sektor se soustředí na systematické vzdělávání zaměstnanců.

Povinné legislativní vzdělávání zahrnuje všechny vzdělávací požadavky a povinnosti stanovené zákonem nebo ostatními předpisy, které musí zaměstnanci a pracovníci splnit. Na druhé straně se systematické vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na proces určení specifických vzdělávacích potřeb a preferencí lidí a organizací, aby bylo možné vytvořit vzdělávací programy a iniciativy, které jim budou lépe vyhovovat a budou efektivní. Tato analýza potřeb hraje klíčovou roli při utváření moderního a flexibilního vzdělávacího systému.

3.5.1 Zákoník práce

V kontextu legislativního vzdělávání je základním dokumentem zákon č. 262/2006 Sb., známý jako zákoník práce. Tento zákon přesně stanovuje povinnosti zaměstnavatelů, a to nejen v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), ale také v oblasti

povinného legislativního vzdělávání. Nyní je důležité vysvětlit jednotlivé paragrafy zákoníku práce a jasně definovat klíčové pojmy, jako jsou zaměstnanec, pracovník, zaměstnavatel a BOZP.

Zaměstnanec: „Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“²⁶

Pracovník: „Zatímco mezi zaměstnance patří pouze osoby, jejichž vztah ke společnosti je upraven pracovní smlouvou, mezi pracovníky patří i osoby, které pro společnost pracují na základě jiného dokumentu (např. dohoda o provedení práce či pracovní činnosti, pracovníci na leasing) nebo pracují na základě jmenování či členství (např. u družstevních organizací).“²⁷

Zaměstnavatel: „Osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“²⁸

BOZP: „Soubor opatření (technických, organizačních, výchovných), která při správné aplikaci nebo realizaci vytvoří podmínky k tomu, aby se pravděpodobnost ohrožení nebo poškození lidského zdraví snížila na minimum.“²⁹

Další důležitou částí zákoníku práce je ustanovení o školení a zaučení zaměstnanců. Zaměstnavatelé jsou povinni zaškolit nebo zaučit zaměstnance, zejména pokud vstupují do práce bez potřebné kvalifikace nebo pokud přecházejí na nová pracoviště nebo nové druhy práce. Cílem tohoto školení a zaučení je zajistit, aby zaměstnanci byli schopni pracovat bezpečně a efektivně. Níže jsou uvedeny paragrafy, aktuálně platné v době psaní této diplomové práce.

²⁶ TOMŠEJ, Jakub. Zákoník práce s výkladem: Včetně novel pro roky 2023 a 2024. Praha: Grada Publishing, 2023. s. 20.

²⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2012. s. 327.

²⁸ MPSV, TREXIMA, spol. s r.o. III. Účastníci pracovněprávních vztahů, zástupci zaměstnanců, 2023. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. [cit. 2024-02-11] Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III1Zamestnavatel>.

²⁹ NEUGEBAUER, Tomáš. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli, O čem je současná BOZP. Bezpečnost práce v praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. s. 12.

Tabulka 2: Propojení typů vzdělávání

Příslušný paragraf	Znění paragrafu
§ 106 odst. 2	„Zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením; informace musí být pro zaměstnance srozumitelná.“
§ 228 odst. 1	„Pokud zaměstnanec vstupuje do pracovního poměru bez potřebné kvalifikace, je zaměstnavatel povinen poskytnout mu školení nebo zaučení.“
§ 228 odst. 2	„Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.“
§ 230 (parafrázovaný)	„Zaměstnavatel může podle ustanovení § 230 odst. 2 zákoníku práce požadovat od zaměstnance, aby se zapojil do prohlubování své kvalifikace. Nerespektování pokynů zaměstnavatele ohledně prohlubování kvalifikace, jako je například odmítnutí účasti na školení, se může považovat za porušení povinností, které vyplývají pro zaměstnance z právních předpisů týkajících se jeho pracovní pozice.“
§ 301 písm. c)	„Toto porušení povinností je dle § 301 písm. c) zákoníku práce jednou ze základních povinností zaměstnance.“

Zdroj: Zákoník práce s výkladem³⁰

Jak je patrné z výše uvedeného textu, zákoník práce používá termín „školení“ namísto termínu „vzdělávání“, avšak z povahy věci a s ohledem na výše uvedenou definici je jasné, že se jedná o systematický proces vzdělávání. Zaměstnavatel má kontrolu nad tímto procesem a určuje jeho rámec a formu. Toto vzdělávání, jak je stanoveno zákoníkem práce, se týká:

- a) Právní a ostatní předpisy (§ 349 odst. 1 zákoníku práce):** „Právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy,

³⁰ TOMŠEJ, Jakub. Zákoník práce s výkladem: Včetně novel pro roky 2023 a 2024. Praha: Grada Publishing, 2023. s. 88.

technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými směsmi a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví.³¹

b) Jiné právní předpisy (platné v době publikace této práce):

- zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů
- nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým jsou stanoveny bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí
- nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí

Zákoník práce tedy upravuje povinnosti zaměstnavatelů a práva zaměstnanců v oblasti BOZP a legislativního vzdělávání, z tohoto důvodu je toto vzdělávání vymezeno jako povinné. V neposlední řadě je zapotřebí zmínit, že dle ustanovení § 101 odst. 3 zákoníku práce mají zaměstnavatelé, kteří sdílí stejné pracoviště s více zaměstnanci (pracovníky), povinnost spolupracovat a informovat se o rizicích a ochranných opatřeních týkajících se práce a pracoviště. Tímto způsobem je zajišťována bezpečnost a ochrana zdraví všech zaměstnanců (pracovníků) na daném pracovišti. Jeden ze zaměstnavatelů může být pověřen koordinováním těchto opatření na základě písemné dohody mezi zaměstnavateli. Na první pohled by se mohlo zdát, že zákoník práce jasně stanovuje, co mají zaměstnavatelé vzdělávat, ale každá společnost je jedinečná. Je proto důležité přizpůsobit vzdělávací aktivity konkrétním podmínkám a charakteristikám dané společnosti. Například společnost s administrativními zaměstnanci bude mít odlišné vzdělávací potřeby než společnost s pracovníky ve výrobě chemických produktů.

Systematické vzdělávání zaměstnanců: Definovat potřeby vzdělávání je klíčové pro vzdělávací programy v pracovním prostředí. Odpovídající přístup zahrnuje analýzu tří úrovní: společnosti, skupiny a jednotlivců. Obecný přístup, který nepřihlíží k individuálním

³¹ TOMŠEJ, Jakub. Zákoník práce s výkladem: Včetně novel pro roky 2023 a 2024. Praha: Grada Publishing, 2023. s. 97.

potřebám, může být nedostatečný. Analýza potřeb na úrovni organizace bude dále rozvedena v následující kapitole 3.6 Proces vzdělávání.

3.6 Proces vzdělávání

3.6.1 Preambule

Je klíčové si uvědomit, že vzdělávání ve společnostech je komplexní oblastí, která pojímá široké spektrum různých aspektů, což v sobě zahrnuje různé metody vzdělávání a jeho formy, kterými lze vzdělávání realizovat (dále jen „proces“). Zatímco kapitola 3.1 Definice vzdělávání a historický kontext přináší obecnější definice vzdělávání, v této podkapitole bude přiblížena konkrétnější parafrázovaná definice, která je zaměřena na vzdělávání ve společnosti: „Vzdělávání ve společnosti je vzdělávací proces organizovaný společností. Zahrnuje jak interní vzdělávání (interní vzdělávání organizované společností ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti interním zaměstnancem nebo externím pracovníkem), tak i vzdělávání mimo společnost (digitální externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“³²

Z této definice je tedy patrné, že se jedná o proces, který je v odborné literatuře dále definován jako „Proces, který usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci.“³³

Pro účely této práce je využita ještě jedna definice: „Vzdělávání je učení organizované s určitým záměrem. Tímto záměrem je – obecně řečeno – dosažení kompetence neboli způsobilosti k nějaké činnosti nebo množině činností.“³⁴

Význam těchto různých definic vzdělávání spočívá v tom, že poskytují různé perspektivy tohoto komplexního procesu. První definice pomáhá chápat různorodé formy

³² BARTONĚKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. s. 16.

³³ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 336.

³⁴ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada, 2014. s. 37.

vzdělávání a jeho dostupnost v různých prostředích. Druhá definice klade důraz na individuální rozvoj a flexibilitu vzdělávání, což může být klíčové pro osobní a profesní růst. Třetí definice zdůrazňuje cíle a výsledky vzdělávání, což může být užitečné pro hodnocení efektivity vzdělávacích programů.

Kombinace těchto perspektiv může poskytnout komplexní pohled na vzdělávání a pomoci organizacím i jednotlivcům lépe plánovat, provádět a hodnotit vzdělávací aktivity, aby dosáhli svých cílů a potřeb. Je důležité vybírat a aplikovat vhodnou definici vzdělávání v závislosti na konkrétním kontextu a cílech vzdělávacího procesu.

3.6.2 Cyklus vzdělávání

Vzdělávací proces ve společnosti je vlastně opakující se cyklus, který základně obsahuje prvky PDCA cyklu, tj. Plánuj (Plan), Prováděj (Do), Ověřuj (Check) a Jednej (Act), jak ukazuje obrázek č. 5. Tento cyklus vzdělávání se skládá z klíčových fází, které se zaměřují především na identifikaci potřeb, plánování, provedení vzdělávání a ověření získaných znalostí.

Obrázek 5: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Efektivní vzdělávání zaměstnanců³⁵

³⁵ VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. s. 84.

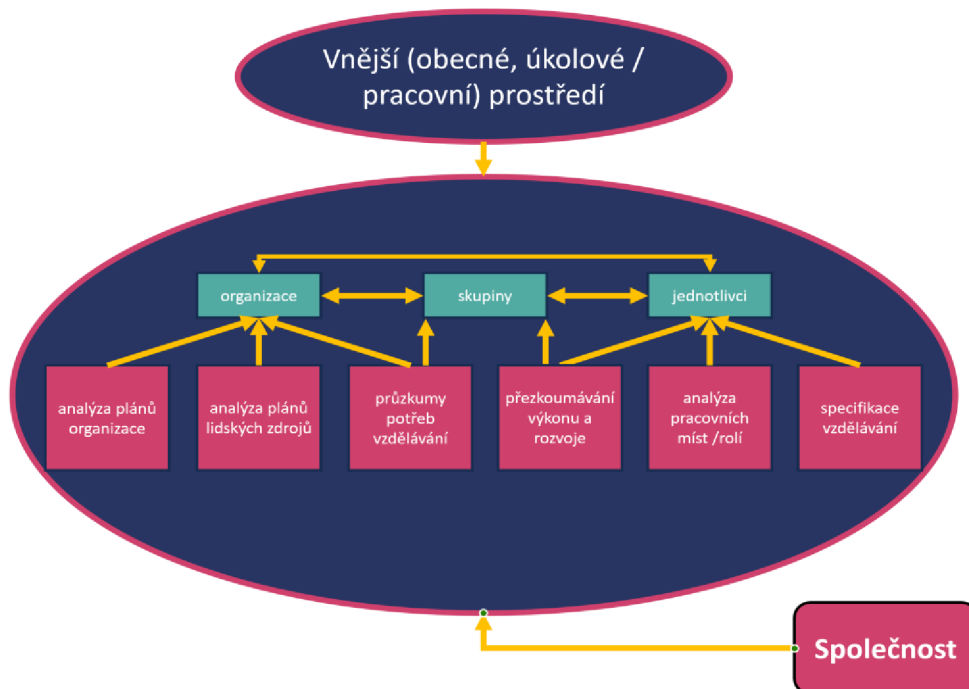
3.7 Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání

„Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit.“³⁶

Identifikace potřeb a stanovení cílů v oblasti vzdělávání na úrovni společnosti není omezena pouze na rozpoznání strategických potřeb, které jsou významně ovlivněny jak vnitřním, tak i vnějším prostředím (obecným a úkolovým prostředím). V rámci zdravého organizačního prostředí by také měl být kladen důraz na individuální potřeby skupin a jednotlivců. Ideálně by identifikace potřeb vzdělávání měla probíhat obousměrně, což znamená, že strategické požadavky by měly být přenášeny na menší organizační jednotky v souladu s organizační strukturou společnosti. Zároveň by požadavky vyplývající z potřeb menších organizačních jednotek a jednotlivců měly být reflektovány v celkovém strategickém přístupu. Tímto způsobem lze dosáhnout cílů efektivního a kvalitního vzdělávání, jak je znázorněno na obrázku č. 6.

³⁶ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 354.

Obrázek 6: Vnitřní prostředí organizace



Zdroj: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody (upraveno/doplněno)³⁷

3.7.1 Vnější (obecné a úkolové/pracovní) prostředí

Kombinace vnějších faktorů má význačný vliv na formulaci strategií, rozhodování a celkový provoz společnosti. Důkladné a systematické sledování těchto vnějších vlivů je pro společnosti nezbytné, aby mohly upravovat své postupy a strategie tak, aby zůstaly konkurenceschopné a udržitelné v různých situacích. Vzdělávání zaměstnanců v těchto oblastech se tak stává klíčovým prvkem úspěchu, protože lidem umožňuje získat potřebné znalosti a dovednosti k tomu, aby mohli lépe reagovat na změny a výzvy ve vnějším prostředí a efektivně přispívat k úspěchu organizace.

3.7.2 Analýza plánů organizace

Tato analýza se zaměřuje na hodnocení plánů a strategií organizace, které se týkají rozvoje a růstu. Zkoumá, jaké budoucí změny v pracovních postupech, technologiích nebo obchodním prostředí mohou ovlivnit požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců.

³⁷ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 354.

Cílem je připravit organizaci na budoucí potřeby a zajistit, že má dostatečné zdroje pro dosažení svých cílů.

3.7.3 Analýza plánů lidských zdrojů

Tato analýza se zaměřuje na plány, které souvisejí se správou lidských zdrojů v organizaci. To zahrnuje plánování počtu zaměstnanců, jejich kompetencí a potenciálního rozvoje. Cílem této analýzy je zajistit, aby organizace měla dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, aby dosáhla svých cílů.

3.7.4 Průzkumy potřeb vzdělávání

Průzkumy potřeb vzdělávání jsou procesem sběru informací od zaměstnanců a manažerů ohledně jejich konkrétních vzdělávacích potřeb. Tyto průzkumy mohou být prováděny pomocí dotazníků, rozhovorů nebo jiných metod a slouží k identifikaci konkrétních dovedností a znalostí, které zaměstnanci potřebují rozvíjet.

3.7.5 Přezkoumání výkonu a rozvoje

Přezkoumání výkonu a rozvoje je proces, při kterém se hodnotí dosažený výkon zaměstnanců a jejich rozvojové potřeby. To zahrnuje zhodnocení pracovního výkonu, identifikaci silných stránek a oblastí, které vyžadují zlepšení, a následný plán rozvoje zaměstnanců.

3.7.6 Analýza pracovních míst/rolí

Tato analýza je zaměřena na identifikaci požadavků a kompetencí spojených s konkrétními pracovními místy nebo rolí v organizaci. Cílem je zajistit, aby zaměstnanci měli potřebné dovednosti a znalosti pro úspěšné vykonávání svých pracovních povinností.

3.7.7 Specifikace vzdělávání

Specifikace vzdělávání je proces stanovení konkrétních cílů a obsahu vzdělávacích programů na základě identifikovaných potřeb vzdělávání. Tímto způsobem dochází k vytvoření jasného plánu, jak dosáhnout požadovaných dovedností a znalostí u zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání a školení.

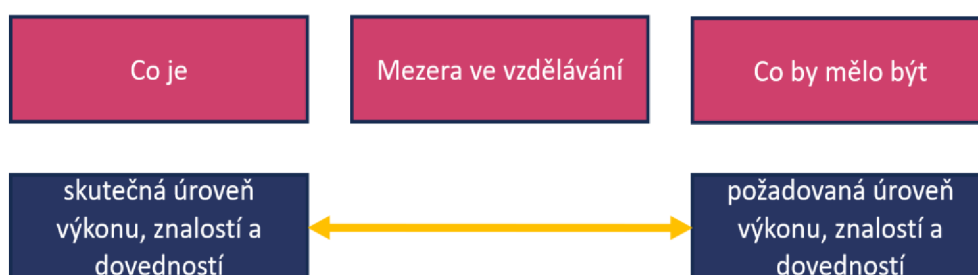
3.7.8 Analýza mezer ve vzdělávání

Při jakékoliv analýze vzdělávacích potřeb jsou použity dva klíčové nástroje: analýza současné úrovně a analýza požadované úrovně. Celá analýza mezer ve vzdělávání se dá jednoduše vyjádřit jednoduchým vzorečkem:

„aktuální úroveň – požadovaná úroveň = mezera ve vzdělávání“

Z tohoto vzorečku je patrné, že odečtením aktuální úrovně a požadované úrovně nám vzniká rozdíl, tj. mezera ve vzdělávání, viz obrázek č. 7.

Obrázek 7: Mezera ve vzdělávání



Zdroj: Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy³⁸

Tato mezera tedy představuje rozdíl mezi tím, co lidé vědí a dovedou nyní, a tím, co by měli vědět a umět. Pro správné provedení této analytické části je zásadní správně rozlišovat tyto nástroje, protože to pomáhá určit plánované vzdělávací potřeby, včetně typu kurzu a výběru instruktora.

3.8 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání, často označované jako „Plán potřeb vzdělávání“, je kritickým krokem ve vzdělávacím procesu, který vyžaduje důkladnou přípravu a zahrnuje několik klíčových aspektů. V této fázi vzdělávacího cyklu se konkrétně stanovují časové a organizační parametry, jako je rezervace místností, komunikace s účastníky a výběr vhodného lektora. Správně připravený plán má za cíl minimalizovat rizika, která by mohla nastat během průběhu vzdělávacího cyklu, viz obrázek č. 8.

³⁸ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 354

Obrázek 8: Model systematického výcviku



Zdroj: Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy³⁹

Pokud tedy máme identifikované potřeby ve vzdělávání, což zahrnuje i mezeru ve vzdělávání, je dalším krokem sestavit seznam účastníků školení a zajistit vhodné vzdělávací materiály, které odpovídají stanoveným vzdělávacím cílům. Tyto materiály mohou zahrnovat brožury, metodické pokyny, prezentace a další informační prostředky. Je klíčové, aby tyto materiály byly strukturované a dobře srozumitelné pro všechny účastníky. Vzdělávací materiály musí být navrženy tak, aby účastníci rozuměli obsahu a mohli ho účinně aplikovat ve své pracovní sféře. Je také důležité zohlednit úroveň znalostí účastníků a zajistit, aby materiály byly přizpůsobeny jejich potřebám a byly pro ně užitečné.

Celkově lze říci, že plánování vzdělávání je komplexní fáze v celkovém cyklu vzdělávání.

3.8.1 Metody vzdělávání

Metody ve vzdělávání hrají klíčovou roli při dosahování cílů. Volba správných vzdělávacích metod ovlivňuje účinnost a efektivitu školení. Je důležité vybrat metody, které nejlépe odpovídají potřebám účastníků a cílům vzdělávání.

³⁹ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 364.

3.8.2 Zařízení a technické prostředky

Zařízení a technické prostředky, které jsou k dispozici pro vzdělávání, mohou mít významný vliv na jeho kvalitu. Moderní technologie, vhodně zvolené zařízení a materiály mohou výrazně zlepšit interaktivitu a atraktivitu vzdělávacího procesu.

3.8.3 Místo konání

Místo konání vzdělávání má také významný vliv na jeho efektivitu. Místnost by měla být vhodně vybavena pro daný typ školení a zajistit pohodlné a stimulující prostředí pro účastníky.

3.9 Instruktoři a lektori (vzdělavatelé)

Všichni vzdělavatelé hrají nedocenitelnou roli v procesu vzdělávání. Jejich kompetence, schopnost předávat informace a motivovat účastníky mají zásadní význam pro úspěch školení. Kvalifikovaní instruktoři jsou klíčovým faktorem pro dosažení stanovených vzdělávacích cílů.

4 Praktická část

Úvod praktické části této diplomové práce je zaměřen na detailní představení společnosti GasNet, s.r.o., v níž pak bude provedena komplexní kvalitativní analýza interního prostředí. Tento podrobný rozbor bude zahrnovat důkladné seznámení s organizační strukturou, interními dokumenty, analýzou prostředí společnosti a zároveň bude reflektovat analýzu potřeb ve vzdělávání. Součástí výzkumného šetření bude rovněž kvalitativní a kvantitativní výzkum. Dále bude provedena SWOT analýza a PESTE analýza.

4.1 Historie společnosti GasNet

4.1.1 Úvod

Historie společnosti GasNet sahá do doby dlouho před jejím oficiálním vznikem a je neodmyslitelně spjata s vývojem energetického sektoru v České republice. Tato kapitola podrobně zkoumá evoluci GasNetu od počátků regionálních plynárenských společností přes vlivnou éru RWE až po současné usilování o udržitelnost a inovace v energetice. Ve společnosti aktuálně pracuje 2 300 zaměstnanců a hraje významnou úlohu v energetickém sektoru. Distribuční území, viz níže obrázek č. 9, je téměř po celé České republice.

Obrázek 9: Distribuční území společnosti



Zdroj: webové stránky společnosti⁴⁰

⁴⁰ GasNet. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://www.gasnet.cz/-/media/GasNet/Images/mapy-schemata/map-about.png>

4.1.2 Regionální plynárenské společnosti

V období před privatizací a vstupem zahraničních investorů, jako byl RWE, byl český plynárenský průmysl rozdělen mezi několik regionálních společností, jako byly Západočeská plynárenská, Jihomoravská plynárenská a další. Tyto společnosti zajišťovaly základní infrastrukturu pro distribuci zemního plynu v rámci svých geografických oblastí. Tento rozdrobený model byl v souladu s tehdejší centralizovanou politikou, ale s příchodem 90. let 20. století a postupnou liberalizací trhu došlo k potřebě konsolidace a modernizace.

4.1.3 Vstup RWE na český trh

Německý energetický kolos RWE vstoupil na český trh v rámci vlny privatizace a liberalizace, která následovala po roce 1989. RWE systematicky akvírovalo regionální plynárenské společnosti a sloučilo je do jednotného podnikatelského modelu. Tím vznikla společnost RWE Transgas, která se stala klíčovým hráčem na trhu s plynem v České republice. Tento krok nejenže značně posílil pozici RWE v regionu, ale také položil základy pro budoucí vývoj a modernizaci plynárenského sektoru.

4.1.4 Transformace k Innogy a Grid Services

Roku 2016 prošla RWE významnou transformací, když vyčlenila některé své aktivity do nově založené společnosti Innogy. Tento krok měl reflektovat rostoucí důraz na udržitelnost a obnovitelné zdroje energie. Innogy se zaměřila na inovativní energetické služby, distribuci a efektivní využívání zdrojů. Součástí této transformace bylo i převedení činností souvisejících s distribucí a údržbou sítí do samostatných entit, což umožnilo lepší specializaci a zaměření na technologický pokrok a zákaznický servis.

4.1.5 Současná podoba GasNetu a strategie společnosti

Poslední jméno, které společnost za svoji historii získala, je GasNet, který se prezentuje jako silná a nezávislá společnost, zajišťující distribuci zemního plynu v České republice. Klade důraz na spolehlivou, bezpečnou a udržitelnou distribuci energie. Jedná se o klíčovou strategickou společnost v rámci národní energetické infrastruktury a přechodu k ekologičtějším zdrojům energie. Distribuční síť pokrývá většinu České republiky. GasNet svými snahami významně přispívá i k zajištění energetické bezpečnosti a efektivity, jelikož

si je společnost vědoma, že se jedná o klíčovou infrastrukturu, na jejíchž dodávkách závisí další subjekty, jako jsou nemocniční zařízení, průmyslové objekty a další.

Společnost je také velmi angažována v oblasti inovačních technologií a inovací, které se soustředí zejména na udržitelnost. To zahrnuje začlenění bioplynu a vodíku do distribučního systému a snižování emisí skleníkových plynů. Tyto kroky reflektují závazek společnosti k ochraně životního prostředí a podporu obnovitelných zdrojů energie. GasNet tímto přístupem usiluje o minimalizaci environmentálního dopadu své činnosti a podporuje trend zvyšování energetické účinnosti, ale vždy s ohledem na maximální bezpečnost zaměstnanců, zákazníků, infrastruktury i jména společnosti.

Pro společnost jsou nezbytné investice do digitalizace a nových technologií, které představují základní kámen moderní, ekologické a bezpečné energetiky. Tento směr nejenže přináší výhody v podobě zvýšené efektivity a snížení rizik, ale také podporuje rozvoj zaměstnanců a posiluje vztahy s dodavatelskými partnery.

Hodnotový základ GasNetu, vyjádřený hesly „Bezpečnost, spolehlivost a respekt“, se promítá do všech aspektů činnosti společnosti a její korporátní kultury. Tyto principy jsou viditelné ve vztahu k zaměstnancům, v podnikových procesech i ve vnější komunikaci. Kodex chování, dostupný všem zaměstnancům na intranetových stránkách, stanovuje etické normy a závazky, které řídí interní i externí interakce společnosti.

V tomto kontextu GasNet nejenže posiluje svou pozici na trhu, ale také se aktivně podílí na formování budoucnosti energetiky v České republice, s důrazem na inovace, udržitelnost a sociální odpovědnost.

4.2 Oblasti vzdělávání ve společnosti GasNet, s.r.o.

V dnešní době dynamického vývoje trhu a technologií je klíčové, aby společnosti, jako je GasNet, nejenže neustále zdokonalovaly odborné dovednosti svých zaměstnanců, ale také aktivně identifikovaly a řešily potenciální rizika spojená s pracovním prostředím a procesy, viz zákon 262/2006 Sb. zákoník práce (dále jen „zákoník práce“), konkrétně § č. 227 až 235, které jasně stanovují povinnost zaměstnavatele poskytovat vstupní zaškolení nově příchozím zaměstnancům nebo při změně jejich pracovní pozice. Avšak kromě toho GasNet přijímá další kroky směřující k bezpečnosti, zdraví a odbornému rozvoji svých zaměstnanců, což je v souladu s nejnovějšími trendy v oblasti BOZP.

V rámci GasNet je klíčovou součástí odborného rozvoje zaměstnanců soustavné vyhledávání a hodnocení rizik. Toto ustanovení je opět ukotveno v zákoníku práce, konkrétně se jedná o § 102 odst. 2. Důraz je tedy kladen na prevenci rizik, včetně provádění analýz rizik a zpracování dokumentace o vyhledávání a hodnocení rizik. Ve společnosti GasNet jsou rovněž uplatňována pravidla pro řízení rizik, což zahrnuje informování zaměstnanců o rizicích a přijatých opatřeních na ochranu před působením těchto rizik. Tento proces je nezbytný pro zajištění bezpečného a zdravého pracovního prostředí, přičemž je zaměřen na identifikaci možných nebezpečí, která mohou zaměstnance ohrožovat. Následně jsou přijímána příslušná opatření k minimalizaci těchto rizik.

GasNet tedy disponuje celým systémem BOZP, který je v souladu s požadavky zákoníku práce a zahrnuje metodické řízení, pravidelné prověrky pracovišť, školení vedoucích zaměstnanců, zaměstnanců, pracovníků a v oblasti BOZP také spolupracuje s poskytovateli pracovnělékařských služeb.

V souladu s legislativními požadavky a interní politikou GasNet je součástí odborného rozvoje zaměstnanců také zajištění bezpečných pracovních podmínek, což podporuje nejen individuální růst zaměstnance, ale i celkovou konkurenceschopnost organizace. Aktivní řízení rizik a investice do odborného rozvoje zaměstnanců představují základní pilíře, na kterých GasNet staví svůj dlouhodobý úspěch a stabilitu. V rámci vzdělávání a rozvoje ve společnosti je klíčové porozumění tomu, jak vnější i vnitřní faktory formují a ovlivňují strategie a praktiky v této oblasti. Směr, kterým se vzdělávací a rozvojové aktivity ubírají, je pevně zakořeněn v hodnotách společnosti, legislativních rámcích a využití digitálních nástrojů. Tento přístup nejen odráží závazek společnosti k etickému chování a transparentnosti, ale také ukazuje na proaktivní přístup k adaptaci moderních technologií a metod pro efektivní řízení a rozvoj lidských zdrojů.

Cílem této práce není provádět rozsáhlou analýzu všech možných trendů a dopadů. Namísto toho je zaměřena na několik klíčových faktorů, které mají významný vliv na vzdělávací a rozvojové strategie společnosti. Tyto faktory budou důkladně zkoumány a analyzovány v následujících podkapitolách.

4.2.1 Význam a cíle vzdělávání ve společnosti

V GasNet je kladen významný důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, což je klíčové pro dosažení udržitelnosti a pro realizaci firemní strategie. Společnost pečlivě

kombinuje různé metody a přístupy ke vzdělávání, aby podpořila rozvoj dovedností svých zaměstnanců na všech úrovních. Základem jsou firemní strategie, principy ESG (environmentální, sociální a správní governance) a hodnoty společnosti, které společně utvářejí rámec pro vzdělávací aktivity. Pro zajištění cíleného a efektivního rozvoje je využívána široká škála vzdělávacích nástrojů, od tradičních školení vedených zkušenými lektory přes koučink a mentoring až po samostudium online. Důležitou roli ve zpětné vazbě a cílení vzdělávacích aktivit hrají psychodiagnostické nástroje, jako je Hoganův osobnostní dotazník, jehož se v roce 2022 zúčastnilo 61 zaměstnanců. To umožňuje přesněji identifikovat rozvojové potřeby a přizpůsobit nabídku vzdělávání individuálním cílům zaměstnanců.

Efektivní vzdělávací programy představují zásadní prostředek pro rozvoj pracovníků a úspěch společnosti GasNet. Tato část práce se soustředí na proces specifikace vzdělávání a jeho význam pro dosažení strategických cílů firmy.

4.2.2 Specifikace vzdělávání

Efektivní vzdělávací programy jsou nezbytné pro rozvoj pracovníků a úspěch společnosti GasNet. Klíčovým prvkem je proces specifikace vzdělávání, který je pečlivě navržen na základě analýzy potřeb a strategických směrů společnosti. Tento proces nejenže určuje specifické cíle a obsah vzdělávacích programů, ale také identifikuje klíčové dovednosti a znalosti, které jsou nezbytné pro efektivní plnění rolí zaměstnanců a přispění k celkovému úspěchu firmy.

Význam specifikace vzdělávání pro organizační rozvoj je značný. Umožňuje společnosti GasNet zajistit, že její zaměstnanci získají potřebné dovednosti pro adaptaci na dynamické tržové změny a nové technologie. Efektivní vzdělávací programy nejen podporují angažovanost a motivaci zaměstnanců k neustálému zlepšování, ale také přispívají k udržení konkurenceschopnosti společnosti.

GasNet implementuje vzdělávací programy, které kombinují tradiční metody školení s moderními digitálními a interaktivními formami vzdělávání. Důraz je kladen na pravidelné hodnocení efektivity těchto programů, aby bylo možné je neustále přizpůsobovat aktuálním potřebám a cílům společnosti.

V kontextu specifikace vzdělávání jsou vzdělávací potřeby ve společnosti GasNet rozděleny do tří hlavních oblastí, které reflektují různé aspekty a potřeby organizace

v dynamickém prostředí. Každá z těchto oblastí hraje klíčovou roli v celkové strategii vzdělávání ve společnosti GasNet, zajišťuje, že zaměstnanci jsou dobře vybaveni dovednostmi a znalostmi potřebnými pro dosažení osobního i organizace úspěchu.

V roce 2022 GasNet zabezpečil přes 21 000 kvalifikací pro své zaměstnance, včetně 1 001 pro nováčky, což umožňuje rychlou adaptaci na pracovní role bez předchozích specifikací. Mandatorní školení, která zahrnují širokou škálu odborných legislativních kvalifikací, jsou zaměřena na nezbytné dovednosti pro bezpečný a efektivní provoz. Mezi tyto povinné programy patří i kurzy defenzivní jízdy, s celkově 39 666 hodinami vzdělávání a účastí přes 10 600 zaměstnanců. Tato čísla odrážejí závazek společnosti k důkladné přípravě svých pracovníků v souladu s nejnovějšími standardy a technologiemi, což je důležitým přínosem pro udržitelný rozvoj a bezpečnost v rámci organizace.

Tabulka 3: Počty hodin, akcí a účastníků

Typ vzdělávání dle rozvojové části	Počet hodin	Počet akcí	Počet účastníků
Mandatorní školení určena zákonem (legislativa, kvalifikace, technická školení)	39 666	3 562	10 601
Mandatorní školení určena Zaměstnavatelem (např. defenzivní jízdy, bezpečnost, zdraví)	8 180	217	2 466
Ostatní rozvoj (rozvoj na míru a celofiremní školení)	20 163	6 125	8 129

Zdroj: Zpráva o udržitelnosti 2022⁴¹

4.2.3 Zájmové vzdělávání (rozvojové vzdělávání)

Zájmové vzdělávání v kontextu GasNetu zahrnuje specializované programy a aktivity, které jsou navrženy a realizovány s cílem reagovat na individuální rozvojové potřeby zaměstnanců a jejich manažerů. Tyto iniciativy jsou často přizpůsobeny specifickým oblastem, ve kterých zaměstnanci vykazují potřebu zlepšení nebo dalšího rozvoje, ať už se

⁴¹ Zpráva o udržitelnosti. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://www.gasnet.cz/-/media/GasNet/Files/Gasnet/esg/GasNet_Zprava_o_udrzitelnosti_2022.pdf

jedná o technické dovednosti, měkké dovednosti, kariérní rozvoj, nebo osobní růst. Kromě toho, v rámci těchto programů, GasNet klade důraz na rozvoj šitý na míru a mentoring, což jsou klíčové komponenty neformálního vzdělávání, které posilují specifické dovednosti a kompetence potřebné pro osobní růst a profesní rozvoj zaměstnanců.

4.2.4 Profesionální vzdělávání (mandatorní vzdělávání)

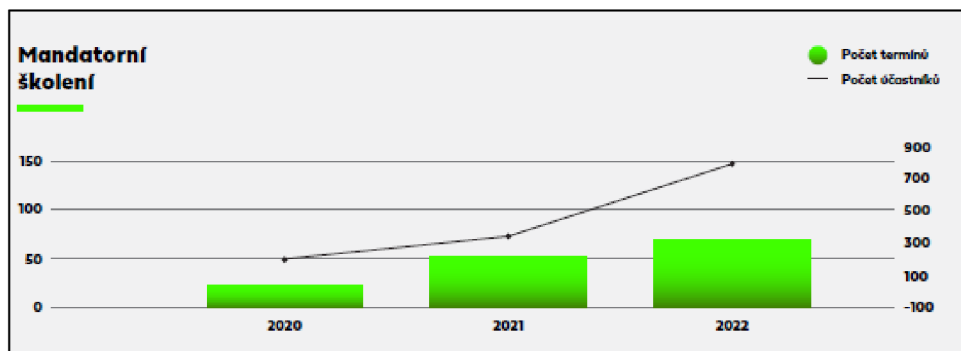
Profesionální vzdělávání, známé také jako mandatorní vzdělávání, představuje základní složku rozvojové strategie v GasNetu, zahrnující školení, která jsou vyžadována zákonem nebo interními předpisy společnosti. Cílem těchto školení je zajištění dodržování bezpečnostních standardů, právních předpisů a firemních postupů, což je nezbytné pro bezpečný a efektivní provoz. Mandatorní vzdělávání se zaměřuje na kritické oblasti, jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, prevence rizik a další povinnosti, které jsou klíčové pro udržení bezpečného a zákonného provozu společnosti.

Jedná se o základ pro zajištění odborných kvalifikací a technických dovedností, které jsou nezbytné pro bezpečný a efektivní výkon práce v plynárenském průmyslu. Mandatorní vzdělávání zahrnuje legislativně stanovené požadavky, jako jsou odborné kvalifikace pro montáže, revize plynových zařízení a svařování. Toto školení je příkladem formálního vzdělávání, které přímo přispívá k odborné připravenosti zaměstnanců a zajišťuje, že jejich dovednosti a znalosti jsou v souladu s nejnovějšími standardy a regulacemi v oboru.

Kromě toho GasNet realizuje celofiremní školení a osvětové webináře, které se zaměřují na posilování firemní kultury, bezpečnosti a adaptaci na zelené plyny. Tyto aktivity představují klíčové aspekty neformálního vzdělávání zaměřeného jak na profesní, tak na občanské dovednosti. Zahrnutím témat, jako je adaptace na zelené plyny do vzdělávacího programu, GasNet podporuje nejen profesní rozvoj svých zaměstnanců, ale také rozvoj udržitelných pracovních postupů a odpovědného přístupu k životnímu prostředí.

Tento integrovaný přístup ke vzdělávání podporuje nejen bezpečnost a efektivitu v rámci společnosti, ale také podporuje rozvoj udržitelných a etických pracovních postupů, což je zásadní pro dlouhodobý úspěch a udržitelnost GasNetu v dynamickém a neustále se měnícím průmyslovém odvětví.

Graf 1: Nárůst počtu termínů



Zdroj: Zpráva o udržitelnosti 2022⁴²

4.2.5 Občanské vzdělávání (napříč společností)

Občanské vzdělávání v GasNetu představuje klíčovou složku kultury ve společnosti, která podporuje hodnoty, etiku a strategické cíle společnosti prostřednictvím široce dostupných vzdělávacích aktivit pro všechny zaměstnance. Tato kategorie zahrnuje programy a školení, jež se zaměřují na etiku, efektivní komunikaci a další aspekty, které jsou zásadní pro utváření a posilování firemní identity. Cílem těchto aktivit je nejen posílit vazbu zaměstnanců se společností, ale také podporovat jejich angažovanost, loajalitu a celkově přispívat k pozitivnímu pracovnímu prostředí.

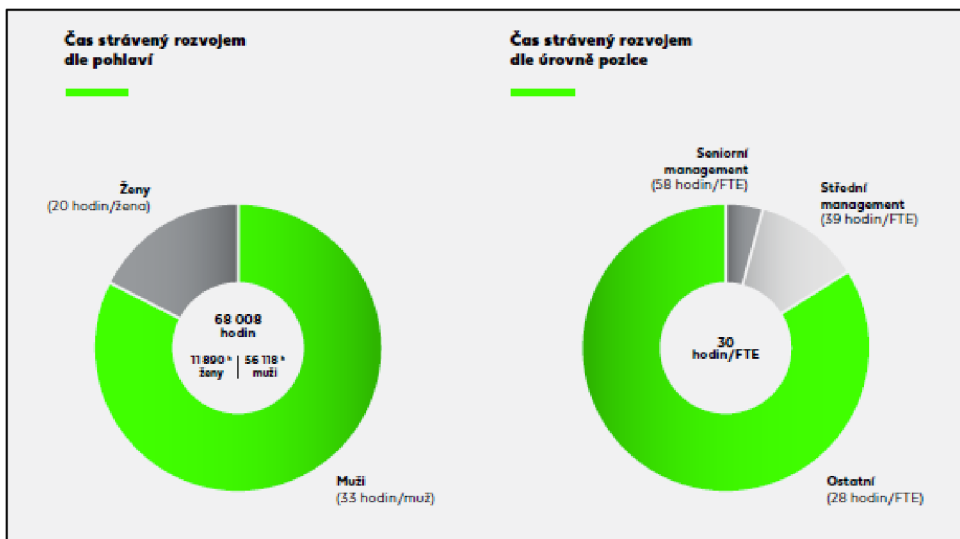
V roce 2023 došlo v rámci občanského vzdělávání k výraznému nárůstu celkového počtu hodin, které zaměstnanci strávili na vzdělávacích aktivitách. S počtem 68 008 hodin došlo k nárůstu o 23 % ve srovnání s předchozím rokem, což signalizuje rostoucí závazek GasNetu k dalšímu rozvoji dovedností a kompetencí svých zaměstnanců. Tento trend je považován za zásadní nejen pro adaptaci na měnící se tržní podmínky, ale také pro udržení dlouhodobé udržitelnosti společnosti.

Dalším důležitým prvkem občanského vzdělávání je začlenění ESG a firemní strategie, které se projevují prostřednictvím osvětových webinářů a specializovaných vzdělávacích programů. Tyto iniciativy jsou zaměřeny na podporu udržitelných a etických pracovních postupů mezi zaměstnanci, což přispívá k rozvoji občanského vzdělávání a posiluje povědomí o významu odpovědného podnikání. Integrace ESG principů do firemní

⁴² Zpráva o udržitelnosti. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://www.gasnet.cz/-/media/GasNet/Files/Gasnet/esg/GasNet_Zprava_o_udrzitelnosti_2022.pdf

kultury a vzdělávacích programů tak reflektuje závazek GasNetu k etickému a udržitelnému podnikání, které je nezbytné pro dosažení dlouhodobých firemních cílů a zajištění pozitivního dopadu na společnost a životní prostředí.

Graf 2: Čas strávený rozvojem dle pohlaví a úrovně pozice



Zdroj: Zpráva o udržitelnosti 2022⁴³

4.2.6 Nástroje využívané pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Tato kapitola o nástrojích pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nabídne pohled do pestrosti možností, které moderní doba nabízí pro podporu a rozvoj pracovních schopností, dovedností a kompetencí.

- **HR portál „Moje vzdělávání“:** Portál slouží jako centralizovaná platforma, která umožňuje zaměstnancům snadný přístup k široké škále vzdělávacích materiálů a e-learningových kurzů, čímž podporuje jejich profesní rozvoj a zároveň jsou zde také zahrnuta povinná školení, viz kapitola 3.4 Potřeba vzdělávání a základní formy.
- **e-mailové notifikace a informovanost:** Použití automatizovaného systému e-mailových notifikací ve společnosti zajišťuje včasné informování zaměstnanců o nových vzdělávacích příležitostech a změnách v plánech

⁴³ Zpráva o udržitelnosti. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://www.gasnet.cz/-/media/GasNet/Files/Gasnet/esg/GasNet_Zprava_o_uzrzelnosti_2022.pdf

aktivit. Tato iniciativa výrazně zvyšuje efektivitu a koordinaci v rámci vzdělávacích programů. Tímto nástrojem rovněž manažeři získávají zpětnou vazbu od svých podřízených týkající se absolvovaných či neabsolvovaných kurzů a obecně o jejich účasti ve vzdělávacích aktivitách.

- **Microsoft Teams (online školení):** Společnost využívá platformu Microsoft Teams pro interaktivní online školení zaměstnanců. Zaměstnanci se tak mohou snadno vzdělávat v oblastech bezpečnosti, technologií a údržby pracovních zařízení. Díky tomu, že školení probíhají online, mají zaměstnanci možnost se učit odkudkoliv a kdykoliv, což zvyšuje efektivitu a umožňuje flexibilitu v pracovním prostředí. V neposlední řadě také snižuje dopady na životní prostředí a snižují pravděpodobnost úrazu tím, že zaměstnanci nemusejí nikam cestovat. Platforma také plnohodnotně umožňuje aktivní dialog mezi lektory a účastníky, podporuje spolupráci a zlepšuje porozumění dané látce.
- **e-learningové platformy:** Společnost má moderní centralizované prostředí pro e-learning. Zaměstnanci prostřednictvím této platformy získávají přehled o kurzech a kvalifikacích. Tento systém eliminuje potřebu tisku certifikátů a notifikuje uživatele o registracích, plánovaných školeních a schvalování kurzů.
- **videonávody:** Jsou dalším prostředkem pro dostupné a moderní vzdělávání. Nesmírnou výhodou je možnost zastavování a opakovaného spuštění. Jsou vhodným doplňkem pro plánovaná školení, jako je například podpora snadného přechodu na nový systém. Společnost používá videonávody i jako edukační nástroj, pro ostatní aplikace a nástroje.
- **Hoganův dotazník:** Tento nástroj hraje důležitou roli při identifikaci individuálních oblastí dalšího potřebného rozvoje, ale má i stěžejní roli při náboru nových zaměstnanců, zejména manažerských pozic. Tento nástroj poskytuje hlubší vhled do preferencí a charakteristik jednotlivců, což umožňuje personalizovaný přístup k rozvoji jejich schopností a dovedností.
- **vzdělávací webináře:** Specializují se na zdravotní, bezpečnostní a IT témata, jsou klíčovým prvkem kontinuálního vzdělávání zaměstnanců. Poskytují aktuální informace a dovednosti, které odpovídají nejnovějším trendům a požadavkům v oboru.

- **defenzivní jízdy a dny zdraví:** Jedná se o součást rozšířených rozvojových služeb, které jsou společnostmi poskytovány nad rámec běžného vzdělávání. Tyto programy podporují nejen bezpečnost v práci, ale také fyzické a psychické zdraví zaměstnanců.
- **systém správy odborných legislativních kvalifikací:** Jedná se o zásadní nástroj pro dodržení povinných legislativních požadavků, jako jsou soulad s legislativou v rámci VTZ, školení, zákony, vyhlášky, normy, nařízení vlády apod. Potřeba a nutnost těchto kurzů je centrálně hlídána, jelikož systém umožňuje včasnou a správnou evidenci, včetně již zmíněného monitorování splnění legislativních norem a standardů. Potřeba tohoto vzdělávání má dvojitou kontrolu, jednu provádí oddělení lidských zdrojů a druhou vedoucí zaměstnanec (manažer).
- **osvětově-edukační přednášky:** Jsou tematicky propojené s firemními hodnotami, strategií a ESG, hrají roli při šíření povědomí mezi zaměstnanci o klíčových prvcích firemní kultury a odpovědného podnikání.
- **mentoring:** Zkušenosti mentoři poskytují své know-how a dovednosti novým zaměstnancům. Vytváří se atmosféra důvěry a vzájemného respektu, kde zaměstnanci mohou růst a rozvíjet se. Mentoring je zvláště užitečný při změně pracovní role, kdy zaměstnanec čelí novým výzvám a mentoři pomáhají navigovat prostředím nové pozice.
- **koučink:** Interní koučink je nabízen jako efektivní metoda rozvoje pro všechny zaměstnance. Tato forma individuální podpory je zaměřena na budoucnost a poskytuje rychlý pokrok ve vytyčených cílech. Na rozdíl od externích koučů, interní koučové jsou snadno přístupní, dobře se orientují v kultuře společnosti a mají lepší předpoklady pro práci v interním prostředí organizace.
- **platforma pro sdílení know-how:** Umožňuje zaměstnancům sdílet své znalosti a zkušenosti. Tato interakce podporuje vytváření komunity a posiluje firemní kulturu založenou na sdílení informací a spolupráci.

Vzdělávací prostředí ve společnosti je tedy charakteristické svou adaptabilitou a inovativním přístupem, což umožňuje společnosti udržovat vysoký standard služeb a bezpečnosti.

4.3 Metodologický rámec pro analýzu ve společnosti GasNet, s.r.o

Tato práce je zaměřena na efektivitu vzdělávacích iniciativ uvnitř společnosti GasNet. Cílem výzkumu je poskytnout podrobný pohled na současné vzdělávací strategie, identifikovat potřeby a preference zaměstnanců a najít oblasti potenciálního zlepšení. V úvodní fázi byla provedena analýza interní dokumentace společnosti, která zahrnovala vyhodnocení strategických plánů, výkonnostních zpráv, vzdělávacích materiálů a zpětné vazby od zaměstnanců. Tento krok pomohl identifikovat klíčové oblasti pro další průzkum a nastavit kontext pro sběr dat. Pro dosažení tohoto cíle byla zvolena strategie, která spočívala v kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu. Výzkum byl strukturován do čtyř klíčových fází: analýza interní dokumentace, PESTE analýza, kvantitativní a kvalitativní výzkum (rozhovory se zaměstnanci), aby poskytl komplexní informace pro ověřování vzdělávacích politik a strategií společnosti. Tento integrovaný přístup umožnil nejen zachytit a analyzovat široké trendy v oblasti vzdělávání, ale také proniknout do hlubších individuálních perspektiv a motivací zaměstnanců ve společnosti GasNet.

4.4 Fáze 1: Kvalitativní výzkum – analýza interní dokumentace

V první fázi bylo nezbytné provést důkladnou analýzu interních dokumentů společnosti. Strategické plány, zprávy o výkonu, vzdělávací materiály byly pečlivě prostudovány. Tyto zdroje poskytly cenné informace, které následně umožnily identifikovat klíčové oblasti pro další výzkum. Zjištění z této fáze byla neocenitelná, jelikož poskytla ucelenou představu o vzdělávacím prostředí a vytvořila pevný základ pro navazující kvantitativní a kvalitativní výzkumy. Z analýzy interních dokumentů byly následně sestaveny jednotlivé hypotézy, tak aby odrážely poznatky získané z této analýzy a daly se ověřit v rámci kvantitativního výzkumu. Součástí této fáze bude také získávání podkladů pro provedení SWOT analýzy, která bude umístěna v kapitole „5 Zhodnocení a doporučení“.

4.4.1 Analýza interní dokumentace (analýza interního prostředí)

Analýza interní dokumentace odhaluje, jak společnost harmonizuje své vzdělávací strategie s celkovými cíli a hodnotami organizace. Přesné určení vzdělávacích potřeb vychází z detailního posouzení těchto materiálů, což umožňuje vytvoření cílených

a účinných vzdělávacích programů. Tyto iniciativy podporují odborný růst zaměstnanců a přispívají k bezpečnosti, udržitelnosti a prosperitě společnosti. Rozmanitost a hloubka informací v interní dokumentaci společnosti, od bezpečnostních směrnic až po strategické plány, zajišťuje, že vzdělávací aktivity jsou přímo spojeny s praktickými potřebami a směřováním společnosti. Tento proces využívá metodu komplexního přezkumu interních zdrojů, umožňující identifikaci a řešení specifických vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve vazbě na organizační cíle a očekávání. Níže uvedená tabulka představuje strukturovaný přehled interních dokumentů společnosti, které jsou klíčové pro její fungování a mají praktické využití ve vzdělávání zaměstnanců.

Tabulka 4: Strukturovaný přehled analyzované interní dokumentace

Dokument	Význam ve společnosti	Praktické využití ve vzdělávání:
Směrnice BOZP a PO	Definování standardů a postupů pro bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců; zahrnuje opatření pro požární ochranu.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace vstupního a periodického školení zaměřeného na BOZP a PO. • Příprava tematických plánů a časových rozvrhů pro preventivní požární hlídky. • Poskytování informací o pracovních rizicích a jejich prevenci.
Strategie, politika a cíle BOZP	Formování strategických cílů a politik pro dlouhodobou bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none"> • Definování a komunikace konkrétních bezpečnostních cílů. • Sledování ukazatelů, jako jsou Lost Time Injury Frequency (LTIF), počet dopravních nehod, skoro-nehody a incidenty.
Celková strategie společnosti (naše strategie)	Určení hlavního směru a cílů společnosti včetně závazku k bezpečnosti a ochraně zdraví; zahrnuje strategické myšlení a kulturní změny.	<ul style="list-style-type: none"> • Propojení strategických cílů společnosti s bezpečnostními cíli. • Kurzy a školení zaměřené na rozvoj strategického myšlení pro bezpečnost. • Programy pro kulturní změnu a zvyšování bezpečnostní osvěty.
Politika „Naše hodnoty“	Stanovuje základní hodnoty a principy pro etické chování a rozhodování v rámci společnosti.	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzy týmové spolupráce a seberozvoje zaměřené na posílení firemních hodnot. • Profesionální vývojové programy, včetně školení na ochranu osobních údajů (GDPR) a digitální dovednosti (DigiSkills).
ESG strategie	Zahrnuje environmentální, sociální a správní aspekty pro udržitelnost a společenskou odpovědnost.	<ul style="list-style-type: none"> • Školení zaměřená na environmentální udržitelnost a sociální odpovědnost.

		<ul style="list-style-type: none"> • Programy pro pochopení a implementaci správných (governance) praxí v rámci společnosti.
GasNet zpráva o udržitelnosti	Klíčový dokument zahrnující ESG aspekty podnikání; zdůrazňuje závazek k udržitelnosti a společenské odpovědnosti.	<ul style="list-style-type: none"> • Školení a kurzy zaměřené na environmentální udržitelnost, které inspirují k udržitelnějším pracovním postupům a rozhodování. • Programy rozvoje sociální odpovědnosti, které podporují zaměstnance v angažovanosti ve společensky odpovědných aktivitách. • Vzdělávání v oblasti správních aspektů a etického rozhodování, založené na příkladech dobré praxe a ustanoveních zprávy o udržitelnosti.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.4.2 Filozofie řízení vzdělání ve společnosti GasNet

Tato podkapitola je věnována detailní analýze stávajícího stavu a budoucích perspektiv vzdělávacího systému s důrazem na klíčové oblasti jako digitalizace, personalizace učebních plánů, podpora samostudia, uplatnění znalostí v praxi a využití sociálních médií pro rozvoj. Digitalizace vzdělávacích procesů je základním filozofickým kamenem strategie. Používání digitálních technologií a platforem, jako jsou e-learningové moduly a online kurzy, zajišťuje flexibilní a efektivní vzdělávací procesy. Tento přístup nejen usnadňuje adaptaci na neustále se měnící podmínky v energetickém sektoru, ale také umožňuje zaměstnancům lépe a efektivněji vstřebávat nové informace a rozvíjet své schopnosti. Na míru šité vzdělávací aktivity odrážejí potřeby a ambice každého zaměstnance. Samozřejmě je nutné myslet také na efektivitu těchto programů a jejich odraz v nákladovosti. Přesto je možné poskytnout individualizované vzdělávací programy, které respektují tyto jedinečné potřeby, podporují tak nejen profesní, ale i osobní rozvoj jedinců a umožňují jim dosáhnout potřebných kariérních cílů nebo nutného vzdělání

Dalším prvkem ve filozofickém přístupu je podpora samostatného rozvoje zaměstnanců. Ti jsou povzbuzováni k samostudiu a mají k dispozici rozsáhlé zdroje a příležitosti pro svůj kontinuální osobní i profesní růst. V tomto přístupu je opět obsažena i forma digitalizace. Zajištění celoživotního vzdělávání pomocí různorodých nástrojů

garantuje, že zaměstnanci jsou vybaveni potřebnými dovednostmi pro úspěch v proměnlivém prostředí.

V souvislosti se vzděláváním se společnost stále snaží získávat nové informace o nových možnostech, principech a přístupech. Programy vzdělávání vždy reflektují i praktická vzdělávání, a to tak, že učební aktivity jsou přímo plánovány s ohledem na jednotlivé specializace. V tomto ohledu je kladen důraz na úzké propojení vzdělávacích programů s denními úkoly a projekty, což umožňuje zaměstnancům efektivně aplikovat získané znalosti a dovednosti v praxi a přispět k úspěchu organizace.

4.4.3 Pilíře strategie

Ve vzdělávací a rozvojové strategii GasNetu je vidět odraz korporátní filozofie, která je ztělesněna v pěti klíčových pilířích odpovídajících zásadám udržitelného podnikání. Tyto pilíře – stabilita, víra v budoucnost plynu, digitalizace a efektivita, odpovědné hospodaření a přesvědčení, že klíčem k úspěchu jsou lidé – jsou základem, na němž společnost staví svůj přístup k moderní a zelené energetice.

Ve své strategii společnost klade důraz na spojení inovačního přístupu s bezpečností, což je základem udržitelného a odpovědného podnikání. Strategie zdůrazňuje důležitost aktivního zapojení zaměstnanců do bezpečnostních programů, včetně programů zaměřených na zdraví a bezpečnost na silnicích, a zdokonalení systémových procesů a postupů.⁴⁴

⁴⁴ Zpráva o udržitelnosti. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://www.gasnet.cz/-/media/GasNet/Files/Gasnet/esg/GasNet_Zprava_o_udrzitelnosti_2022.pdf

Obrázek 10: Pilíře strategie GasNet, s.r.o.



Zdroj: intranet společnosti⁴⁵

4.4.4 Monitorování ukazatelů

Tato strategie se dále rozvíjí prostřednictvím určení konkrétních cílů, které si společnost každoročně stanovuje. Tyto cíle jsou pečlivě monitorovány a jejich splnění je sledováno na interních stránkách společnosti. Na intranetových stránkách jsou tyto cíle detailně popsány a jejich výsledné proměnné se zobrazují v reálném čase. Tímto způsobem má každý zaměstnanec přístup k základním sledovaným ukazatelům, které jsou klíčové pro dosažení strategických cílů v oblasti bezpečnosti práce. Přístup k intranetovým stránkám mají nejen administrativy, ale i techničtí pracovníci, jelikož všichni zaměstnanci mají buďto notebook, PC, nebo tablet.⁴⁶

⁴⁵ Naše strategie. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://gasnetcz.sharepoint.com/sites/O-skupine-GasNet/SitePages/Nase-strategie.aspx?web=1>

⁴⁶ Zpráva o udržitelnosti. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://www.gasnet.cz/-/media/GasNet/Files/Gasnet/esg/GasNet_Zprava_o_udrzitelnosti_2022.pdf

Obrázek 11: Sledované ukazatele



Zdroj: intranet společnosti⁴⁷

Tento obrázek byl upraven pro účely této práce a neobsahuje informace o sledovaných ukazatelích, které jsou aktuálně platné pro dané období. Z pohledu zaměstnanců se jedná o transparentní nástroj, který mají zaměstnanci možnost sledovat a vidět tak pokrok a úspěchy ve splňování stanovených cílů a lépe porozumět tomu, jak jejich práce přispívá k dosažení společných bezpečnostních cílů společnosti GasNet.

4.4.5 Strategické cíle

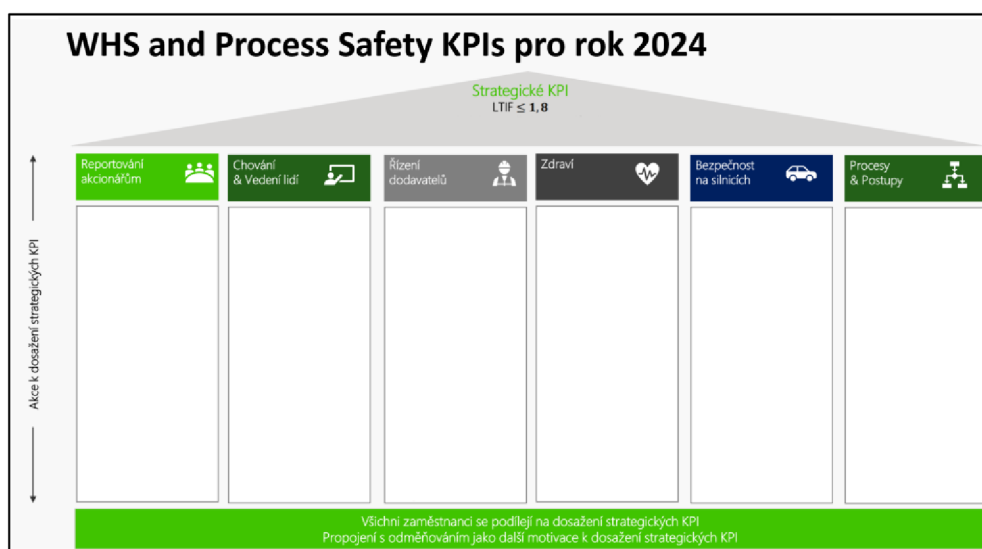
Dalším z klíčových způsobů, jak šířit povědomí o jednotlivých strategických aspektech společnosti GasNet v oblasti bezpečnosti práce, je vizualizace strategických cílů. Tato vizualizace odhaluje komplexní přístup, který spočívá v pěti základních oblastech: chování a vedení lidí, řízení dodavatelů, zdraví, bezpečnost na silnicích, procesy a postupy. Každá z těchto oblastí je propojena s konkrétními strategickými klíčovými ukazateli výkonnosti (KPI), což podtrhuje cílený a měřitelný přístup k řízení a zlepšování bezpečnostní kultury v organizaci.

⁴⁷ Sledované ukazatele. [online]. [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: <https://gasetcz.sharepoint.com/sites/Bezpecnost-ESG/SitePages>

Společnost GasNet přistupuje k otázkám bezpečnosti práce a ochrany zdraví systematicky a multidisciplinárně, což ilustruje vizualizace jejich strategických cílů.

Tato široká paleta aktivit je zaměřena na dosažení měřitelných výsledků prostřednictvím specifických ukazatelů výkonnosti, viz níže obrázek č. 12, který ilustruje tuto multidisciplinární strategii a propojuje jednotlivé oblasti s odpovídajícími KPI. Data z obrázku byla smazána z důvodu jejich citlivosti.

Obrázek 12: Vizualizace strategických cílů



Zdroj: intranet společnosti⁴⁸

Z obrázku vychází, že zaměření na chování a vedení lidí je zásadní pro podporu pozitivní bezpečnostní kultury a zahrnuje nejen zlepšení kompetencí manažerů, ale i rozvoj konkrétních akčních plánů a školení. GasNet si klade za cíl integrovat výsledky bezpečnostních auditů do řízení dodavatelů, čímž zdůrazňuje význam nulové tolerance pro jakékoli nedodržování bezpečnostních standardů. Zároveň pořádá semináře o procesní bezpečnosti, což odráží důležitost sdílení nejlepších praktik a neustálého zlepšování.

Zdraví zaměstnanců je klíčovou prioritou, což je patrné z organizace speciálních akcí zaměřených na fyzické a duševní zdraví, včetně webinářů a dnů zdraví. Bezpečnost na

⁴⁸ KPIs. [online]. [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: Bezpečnost & ESG - KPI_2024_cz_final.pdf - Všechny dokumenty (sharepoint.com)

silnicích je podpořena souborem iniciativ pro snížení nehodovosti, jako jsou vzdělávací programy pro řidiče a kampaně zaměřené na zvýšení bezpečnosti v silničním provozu.

V oblasti procesů a postupů GasNet směřuje ke zlepšení svých operačních standardů, aby splnil nejnovější mezinárodní normy, jako je ISO 45001. Celkově je strategie postavena na pevných základech bezpečnostních principů a praxe, což zajišťuje, že všechny aktivity a rozhodnutí jsou prováděny s nejvyšší možnou úrovní odpovědnosti a závazku k bezpečnosti.

Společnost tím jasně prokazuje, že bezpečnost práce a ochrana zdraví nejsou izolované cíle, ale integrované součásti celkové firemní strategie, které se projevují v každodenním chování zaměstnanců a v celkové korporátní kultuře GasNetu. Bezpečnost a zdraví tak představují klíčové prvky v udržitelném a odpovědném rozvoji společnosti, které spolu s inovačními procesy a podporou diverzity tvoří stabilní základ pro její budoucí úspěch v energetickém sektoru.⁴⁹

4.5 Fáze 2: Analýza vnějšího prostředí (PESTE)

Tato fáze je založena na využití analytického nástroje PESTE analýzy, který představuje klíčový prostředek pro efektivní pochopení vnějšího prostředí, ve kterém společnost GasNet působí. PESTE analýza totiž poskytuje jedinečný nástroj pro identifikaci politických, ekonomických, sociálních, technologických a environmentálních faktorů, které mohou mít vliv na strategie, filozofie a jednotlivé procesy společnosti. Je důležité zdůraznit, že tento proces vyžaduje objektivitu, komplexní zhodnocení a důkladnou implementaci získaných poznatků do praxe.

Pro společnost je tato analýza neocenitelným nástrojem k pochopení toho, jak vnější vlivy mohou ovlivňovat a formovat přístup a procesy ve vztahu ke vzdělávání, jelikož energetický sektor čelí dynamickému, komplexnímu prostředí a zároveň jsou zde velké požadavky na udržitelnost a inovace. Úspěch takovéto společnosti tedy závisí na schopnosti proaktivně, rychle a flexibilně reagovat na vnější faktory. Z tohoto důvodu byla také tato analýza zařazena i do této diplomové práce. Tato analýza je zaměřena na důležité politické, ekonomické, sociální, technologické a environmentální faktory, které mohou ovlivnit

⁴⁹ Zpráva o udržitelnosti. [online]. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://www.gasnet.cz/-/media/GasNet/Files/Gasnet/esg/GasNet_Zprava_o_uzrzelnosti_2022.pdf

strategická rozhodnutí a provoz společnosti. V rámci této analýzy bude zkoumáno, jak tyto faktory co nejlépe reflektovat a popřípadě následně implementovat do interních procesů vzdělávání, což by v konečném důsledku mělo společnosti umožnit

lépe reagovat na tržní podmínky, identifikovat příležitosti pro inovace a udržet si vedoucí pozici v energetickém sektoru.

V rámci strategického plánování společnosti GasNet je nezbytné zohlednit politické, ekonomické, sociální, technologické a environmentální faktory, které formují podnikatelské prostředí a určují směřování společnosti. Zde je rozšířená analýza těchto faktorů:

4.5.1 Politické faktory

Politické prostředí v České republice, zejména regulace energetického sektoru, představuje klíčovou proměnnou pro strategické rozhodování. Například zákony a nařízení týkající se podpory obnovitelných zdrojů energie mohou zásadně ovlivnit operační a investiční rozhodnutí společnosti. Politická stabilita, daňová politika a vztahy mezi státem a energetickým sektorem jsou dalšími faktory, které je třeba pečlivě monitorovat. Důležitým aspektem je také sledování mezinárodních politických trendů a jejich potenciálního dopadu na globální energetický trh.

4.5.2 Ekonomické faktory

Globální a místní ekonomické podmínky mají přímý vliv na operace společnosti GasNet. Fluktuace cen energií, inflace, úrokové sazby a směnné kurzy jsou faktory, které ovlivňují jak nákladovou strukturu, tak poptávku po energii. Ekonomický růst nebo recese v klíčových trzích může mít signifikantní dopad na tržby a ziskovost. Z tohoto důvodu je důležité pravidelně analyzovat ekonomické indikátory a adaptovat strategie podle aktuálních a očekávaných ekonomických trendů.

4.5.3 Sociální faktory

Sociální a demografické trendy, jako je stárnutí populace, urbanizace a rostoucí ekologické uvědomění, formují chování a preference zákazníků. Tyto trendy vyžadují od GasNet pružnou reakci a přizpůsobení nabídky produktů a služeb. Sociální odpovědnost společnosti a důraz na udržitelnost jsou stále více důležitými faktory pro zákazníky a mohou ovlivnit reputaci a pozici společnosti na trhu.

4.5.4 Technologický vývoj

Technologická inovace je klíčem k udržení konkurenceschopnosti GasNetu. Rozvoj a implementace nových technologií pro těžbu, přepravu a užívání energie, stejně jako energetické úspory a obnovitelné zdroje, jsou nezbytné pro zajištění efektivity a udržitelnosti. Digitalizace a automatizace procesů, využívání datové analytiky a inteligentních energetických řešení jsou příležitostmi pro inovace a zlepšení služeb pro zákazníky.

4.5.5 Environmentální (ekologické) faktory

Změna klimatu a související environmentální regulace mají značný dopad na strategické rozhodování GasNetu. Adaptace na zvýšené požadavky na snižování emisí skleníkových plynů, zavádění ekologicky šetrných technologií a zvyšování podílu obnovitelných zdrojů energie jsou nezbytné pro splnění environmentálních cílů a zajištění udržitelného rozvoje. Zohlednění environmentálních rizik, jako jsou extrémní povětrnostní jevy a jejich dopad na infrastrukturu, je také klíčové pro dlouhodobou udržitelnost operací společnosti.

Tabulka 5: PESTE analýza

Kategorie	Faktor	Popis
P	Regulace energetického trhu	Regulace ČR zajišťuje dostupnost a bezpečnost energií, což může ovlivnit ceny a marže společnosti. ⁵⁰
	Podpora obnovitelných zdrojů energie	Vládní podpora obnovitelných zdrojů energie může vést k tlaku na snížení emisí CO ₂ ze strany GasNetu. ⁵¹
E	Vývoj cen energií	Globální ceny energií ovlivňují ceny plynu v energetickém sektoru. ⁵²

⁵⁰ Energetický regulační úřad. Metodiky regulace [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://eru.gov.cz/metodiky-regulace>

⁵¹ KURZY.CZ. Podpora obnovitelných zdrojů energie [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/energie/podpora-oze/>

⁵² ČEZ, a. s. Vývoj cen [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyvojcen>

	Ekonomická situace v ČR	Ekonomická recese může vést ke snížení spotřeby plynu, a tedy i k nižším výnosům společnosti. ⁵³
S	Nárůst ekologického uvědomění	Rostoucí tlak na snižování emisí skleníkových plynů a přechod na udržitelné zdroje. ⁵⁴
	Změny demografické struktury	Stárnutí populace a zvyšování životního standardu může vést ke změnám ve spotřebě energie. ⁵⁵
T	Rozvoj technologií těžby a přepravy plynu	Nové technologie mohou ovlivnit dostupnost a ceny plynu.
	Vývoj energeticky úsporných technologií	Snížení spotřeby energie může vést k nižší poptávce po plynu. ⁵⁶
E	Změna klimatu	Extrémní povětrnostní jevy mohou ovlivnit infrastrukturu a dodavatelské řetězce GasNetu. ^{57, 58}
	Zpřísnování emisních limitů	Zpřísnování limitů pro emise skleníkových plynů může ovlivnit provoz a investiční strategie GasNetu. ⁵⁹

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Výše uvedená PESTE analýza ukazuje, že úspěšné strategické plánování v energetickém sektoru vyžaduje komplexní pochopení široké škály vnějších faktorů. Identifikace a reakce na tyto faktory umožní společnosti GasNet lépe navigovat v dynamickém prostředí a efektivně reagovat na výzvy a příležitosti, které před ní stojí.

⁵³ Český statistický úřad. Aktuální informace [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

⁵⁴ Reflex. EU: Budeme hubit invazní druhy zvířat a vítat invazní lidské populace [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.reflex.cz/clanek/komentare/81040/eu-budeme-hubit-invazni-druhy-zvirat-a-vitat-invazni-lidske-populace.html>

⁵⁵ Masarykova univerzita. Demografické změny [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ek19l/prilohy/1_demograficke_zmeny/Pril._1.4_Prezentace.pdf

⁵⁶ EnviGroup. Jste připraveni na zpřísnění emisních limitů? [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.envigroup.cz/jste-pripraveni-na-zpriseneni-emisnich-limitu.html>

⁵⁷ Evropská komise. Příčiny změny klimatu [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: https://climate.ec.europa.eu/climate-change/causes-climate-change_cs

⁵⁸ Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). "Climate Change 2021: The Physical Science Basis" [online]. Dostupné z: Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). "Climate Change 2021: The Physical Science Basis" [online]. Dostupné z: IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change

⁵⁹ EnviGroup. Jste připraveni na zpřísnění emisních limitů? [online]. [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.envigroup.cz/jste-pripraveni-na-zpriseneni-emisnich-limitu.html>

4.6 Formulace výzkumných otázek a hypotéz

4.6.1 Výzkumné otázky – kvalitativní analýza (interní dokumentace)

Níže uvedené hypotézy přímo reflektují klíčové oblasti zkoumané v rámci výzkumu ve společnosti, jako jsou digitalizace, význam vzdělávání pro různé věkové a vzdělávací skupiny, a podporu rozvoje zaměstnanců. Jejich ověření by mělo poskytnout hlubší porozumění vztahu mezi vzdělávacími strategiemi a jejich aplikací v rámci společnosti. Pro ověření těchto hypotéz bude využita kvantitativní metoda dotazníkového šetření.

Tabulka 6: Přehled hypotéz pro analýzu interní dokumentace

Hypotéza 1: Vztah mezi úrovní vzdělání a preferencí digitálních vzdělávacích nástrojů	
H0:	Úroveň dosaženého vzdělání nemá vliv na preferenci digitálních vzdělávacích nástrojů mezi zaměstnanci.
H1:	Zaměstnanci s vyšším vzděláním mají větší preference pro využívání digitálních vzdělávacích nástrojů.
Hypotéza 2: Souvislost mezi délkou praxe a vnímanou relevancí vzdělávacích programů	
H0:	Délka praxe v oboru nemá vliv na vnímanou relevanci vzdělávacích programů pro práci zaměstnanců.
H1:	Zaměstnanci s delší praxí ve svém oboru vnímají vzdělávací programy jako více relevantní pro svou práci.
Hypotéza 3: Vliv pracovního prostředí na účast v rozvojových aktivitách	
H0:	Podpora pracovního prostředí pro osobní rozvoj neovlivňuje účast zaměstnanců v rozvojových aktivitách.
H1:	Zaměstnanci, kteří cítí podporu svého pracovního prostředí pro osobní rozvoj, se aktivněji účastní rozvojových aktivit.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.6.2 Výzkumné otázky – analýza vnějšího prostředí (PESTE)

Na základě důkladné analýzy vnějšího prostředí společnosti GasNet a s ohledem na aktuální trendy v energetickém sektoru byly identifikovány klíčové hypotézy pro další kvalitativní výzkum. Tyto hypotézy byly formulovány s cílem lépe porozumět tomu, jak faktory politické, ekonomické, sociální a technologické sféry ovlivňují strategická rozhodnutí v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti GasNet. V dalších kapitolách budou tyto hypotézy ověřovány pomocí kvalitativní výzkumu (analýza interní dokumentace), rozhovorů nebo kvantitativního výzkumu. To umožní hlubší vhled do toho, jak GasNet interně reaguje na tyto výzvy a implementuje je ve svém prostředí

Tabulka 7: Přehled hypotéz pro PESTE analýzu

Hypotéza 4: Vliv regulace energetického trhu na preferenci vzdělávacích formátů	
H0:	Změny v regulacích energetického trhu nemají vliv na preferenci zaměstnanců v oblasti vzdělávacích formátů.
H1:	Změny v regulacích energetického trhu ovlivňují preferenci zaměstnanců v oblasti vzdělávacích formátů, přičemž zaměstnanci mohou preferovat vzdělávací programy, které jsou aktualizované o nejnovější změny v regulacích.
Hypotéza 5: Vztah mezi ekonomickou situací a vnímáním relevance interních vzdělávacích programů	
H0:	Ekonomická situace v ČR neovlivňuje vnímání relevancí interních vzdělávacích programů zaměstnanci.
H1:	Ekonomická situace v ČR ovlivňuje vnímání relevancí interních vzdělávacích programů zaměstnanci.
Hypotéza 6: Vliv sociálních a demografických trendů na potřebu zdokonalení jazykových dovedností	
H0:	Sociální a demografické trendy, jako je stárnutí populace, nemají vliv na potřebu zdokonalení jazykových dovedností u zaměstnanců.
H1:	Se stárnutím pracovní populace a s rostoucím ekologickým uvědoměním cítí zaměstnanci větší potřebu zdokonalit své jazykové dovednosti a vzdělání v oblasti udržitelnosti, aby lépe reagovali na sociální změny a trend v udržitelnosti.
Hypotéza 7: Vliv rostoucího ekologického uvědomění na zájem o vzdělávání v oblasti udržitelnosti	

H0:	Zvyšování povědomí o environmentálních otázkách nemá vliv na preferenci vzdělávacích programů zaměřených na udržitelnost mezi zaměstnanci GasNetu.
H1:	S rostoucím ekologickým uvědoměním ve společnosti se zvyšuje zájem zaměstnanců GasNetu o vzdělávací programy zaměřené na udržitelnost a ekologické inovace.
Hypotéza 8: Význam nových technologií pro efektivitu vzdělávacích procesů v GasNetu	
H0:	Nové technologie a digitalizace nemají vliv na zvyšování efektivity vzdělávacích procesů ve společnosti GasNet.
H1:	Implementace nových technologií, včetně e-learningových platforem a digitálních vzdělávacích nástrojů, významně zvyšuje efektivitu vzdělávacích procesů a uspokojení vzdělávacích potřeb zaměstnanců GasNetu.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.6.3 Výzkumné otázky – kvantitativní analýza

Tato podkapitola je zaměřena na přehled a analýzu klíčových výzkumných otázek týkajících se kvantitativního hodnocení různých aspektů pracovního prostředí a vzdělávacích preferencí zaměstnanců. Bude představeno pět hypotéz, které zkoumají souvislosti mezi úrovní dosaženého vzdělání a preferencemi vzdělávacích formátů, vliv délky praxe na vnímání relevance vzdělávacích programů, spojení mezi zájmem o zdokonalení jazykových dovedností a pracovními povinnostmi, vliv věku na preference vzdělávacích formátů a jak vnímání efektivity digitálních nástrojů souvisí s úrovní vzdělání zaměstnanců. Tyto hypotézy pomohou lépe porozumět dynamice pracovního prostředí a vzdělávacích preferencí, což je klíčové pro efektivní plánování a implementaci vzdělávacích aktivit ve společnostech.

Tabulka 8: Přehled hypotéz pro kvantitativní analýzu

Hypotéza 9: Jak souvisí úroveň dosaženého vzdělání s preferencemi formátů vzdělávacích aktivit?	
H0:	Neexistuje vztah mezi úrovní dosaženého vzdělání zaměstnanců a jejich preferencemi formátů vzdělávacích aktivit.
H1:	Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním preferují online a interaktivní formáty vzdělávacích aktivit.
Hypotéza 10: Má pracovní délka vliv na vnímání relevance interních vzdělávacích programů?	
H0:	Pracovní délka v oboru neovlivňuje vnímání relevance interních vzdělávacích programů.

H1:	Zaměstnanci s delší pracovní dobou v oboru považují interní vzdělávací programy za relevantnější než zaměstnanci s kratší pracovní dobou.
Hypotéza 11: Je zájem o zdokonalení jazykových dovedností spojen s aktuálními pracovními povinnostmi?	
H0:	Pracovní povinnosti nemají vliv na zájem zaměstnanců o zdokonalení jazykových dovedností.
H1:	Zaměstnanci, kteří se věnují mezinárodním či jazykově náročným projektům, mají větší zájem o zdokonalení svých jazykových dovedností.
Hypotéza 12: Ovlivňuje věk zaměstnanců jejich preference vzdělávacích formátů?	
H0:	Věk zaměstnanců neovlivňuje jejich preference vzdělávacích formátů.
H1:	Mladší zaměstnanci preferují online vzdělávací formáty více než starší zaměstnanci.
Hypotéza 13: Jak vnímají zaměstnanci efektivitu digitálních nástrojů ve vztahu k jejich vzdělání?	
H0:	Efektivita digitálních nástrojů je vnímána stejně bez ohledu na úroveň vzdělání zaměstnance.
H1:	Zaměstnanci s vyšším vzděláním vnímají digitální nástroje jako efektivnější ve srovnání s zaměstnanci s nižším vzděláním.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.6.4 Výzkumné otázky – kvalitativní analýza (rozhovory)

Na základě analýzy interní dokumentace a s ohledem na současný trend digitalizace, důraz na udržitelný rozvoj a potřebu adaptace zaměstnanců na měnící se tržní podmínky byly identifikovány následující klíčové hypotézy pro další kvalitativní výzkum. Tyto hypotézy byly formulovány s cílem lépe porozumět, jak strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ovlivňuje jejich schopnost přizpůsobit se novým výzvám a jakou roli hrají digitalizace a podpora ze strany zaměstnavatele v tomto procesu. Další kvalitativní výzkum, včetně rozhovorů a skupinových diskusí, by měl pomoci ověřit tyto hypotézy a poskytnout hlubší vhled do efektivity a přijetí vzdělávacích strategií ve společnosti.

Tabulka 9: Přehled hypotéz pro obecnou kvalitativní analýzu

Hypotéza 14: Jaká je míra adaptace na digitalizaci ve vzdělávání?	
H0:	Zaměstnanci společnosti nepocítují značný přínos digitalizovaných vzdělávacích nástrojů a platforem pro svůj profesní rozvoj.
H1:	Zaměstnanci společnosti vnímají digitalizované vzdělávací nástroje a platformy jako klíčové pro svůj profesní rozvoj a adaptaci na měnící se tržní podmínky.
Hypotéza 15: Jaká je míra podpory rozvoje a sebevzdělávání ve společnosti?	
H0:	Zaměstnanci necítí dostatečnou podporu od zaměstnavatele v oblasti seberozvoje a vzdělávání mimo oficiální vzdělávací programy.

H1:	Zaměstnanci cítí silnou podporu ze strany zaměstnavatele v oblasti seberozvoje a jsou motivováni k využívání vzdělávacích zdrojů a programů nabízených společností pro svůj osobní a profesní rozvoj.
-----	---

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Jazykové vzdělávání může hrát klíčovou roli nejen v komunikaci s mezinárodními partnery, ale také ve zvyšování konkurenceschopnosti společnosti. Z tohoto důvodu byly následně stanoveny další hypotézy. Níže uvedené hypotézy byly formulovány na základě předešlé analýzy interních dokumentů společnosti, která odhalila potenciální mezery ve vnímání a využívání jazykového vzdělávání v kontextu mezinárodních operací a komunikace. Z tohoto důvodu formulace těchto hypotéz umožňuje cíleně prozkoumat, jaké důrazy a prioritní hodnoty jsou v rámci společnosti vkládány do jazykového vzdělávání a jak to ovlivňuje přístupy a chování zaměstnanců. Výsledky ověření těchto hypotéz pomohou identifikovat oblasti pro potenciální zlepšení vzdělávacích strategií a podpory rozvoje zaměstnanců ve společnosti GasNet.

Tabulka 10: Přehled výzkumných otázek (hypotéz) pro kvalitativní analýzu (jazykové dovednosti / potřeby)

Hypotéza 16: Jaký důraz klade společnost na jazykové vzdělávání?	
H0:	V současném prostředí společnosti GasNet není kladen důraz na jazykové vzdělávání, jelikož většina obchodních a operativních činností probíhá v českém jazyce.
H1:	I přes primární zaměření společnosti na český trh je jazykové vzdělávání vnímáno jako klíčová součást osobního a profesního rozvoje zaměstnanců, zejména v kontextu rozšiřování mezinárodní spolupráce a adaptace na globální tržní podmínky.
Hypotéza 17: Jak je vnímáno jazykové vzdělávání a mezinárodní komunikace v dané společnosti?	
H0:	Zaměstnanci společnosti GasNet nepovažují jazykové dovednosti za nezbytné pro svou pracovní roli ani pro efektivní mezinárodní komunikaci.
H1:	Jazykové dovednosti a schopnost efektivní mezinárodní komunikace jsou vnímány zaměstnanci jako klíčové pro úspěch v jejich profesních rolích a pro podporu mezinárodní expanze společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.7 Fáze 3: Kvantitativní výzkum

Pro sběr kvantitativních dat byl navržen a proveden dotazníkový průzkum, jehož účelem bylo zmapovat široké spektrum názorů a postojů mezi zaměstnanci společnosti. Jak

již bylo zmíněno v předchozím textu, tento dotazník byl opřen o data získaná z analýzy interní dokumentace. Dotazník byl distribuován v online formě s cílem získat autentická data a byl koncipován tak, aby zajišťoval maximální anonymitu respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 168 respondentů. Spektrum bylo poměrně široké, jelikož dotazník cílil na zaměstnance z různých věkových kategorií a pracovních pozic, což přispělo k reprezentativnímu rozložení vzorku. Analýza měla odhalit klíčové informace o účasti zaměstnanců na vzdělávacích programech, jejich vnímání a relevance ve vztahu k jejich práci a preferencí vzdělávacích formátů. Na druhou stranu byl kvalitativní přístup k výzkumu sestaven tak, aby pronikl do hlubších perspektiv účastníků vzdělávacích programů. Tento kvantitativní výzkum by tak měl reflektovat jiný úhel pohledu respondentů, které by kvalitativní analýza nemusela zachytit.

4.7.1 Interpretace výsledků

V rámci kvantitativního výzkumu na téma vzdělávání bylo zkoumáno několik klíčových aspektů souvisejících s pracovním prostředím a potřebami vzdělávání zaměstnanců ve společnosti GasNet. Respondenti byli podrobně rozděleni do různých kategorií, což umožnilo získat komplexní povědomí o jejich charakteristikách a postojích ke vzdělávacím programům a nástrojům.

Analýza demografických charakteristik, jako je věkové rozpětí respondentů a nejvyšší dosažené vzdělání, poskytla důležitý kontext pro interpretaci výsledků výzkumu. Zároveň byly zkoumány pracovní pozice respondentů a jejich pracovní zkušenosti, což umožnilo porozumět souvislostem mezi pracovním prostředím a úrovní účasti v interních vzdělávacích programech.

Respondenti také vyjadřovali své postoje ke vzdělávacím programům, hodnotili jejich relevanci a účinnost vzhledem k požadavkům svých pracovních pozic. Důležitou součástí výzkumu bylo zkoumání podpory osobního rozvoje v pracovním prostředí, včetně možností účasti na rozvojových kurzech a školeních mimo pracovní dobu.

Preference vzdělávacích formátů byly také důkladně zkoumány, přičemž respondenti měli možnost vyjádřit své preference mezi online webináři, prezenčními školeními a interaktivními workshopy. V neposlední řadě byly hodnoceny jazykové dovednosti respondentů a jejich vnímaná potřeba zlepšení těchto dovedností v rámci pracovního prostředí.

Výsledky tohoto výzkumu poskytly důležité informace o vzdělávacích potřebách a preferencích zaměstnanců ve společnosti GasNet. Tyto poznatky mohou být využity pro další rozvoj vzdělávacích programů a strategií, což přispěje k efektivnějšímu využití zdrojů a posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

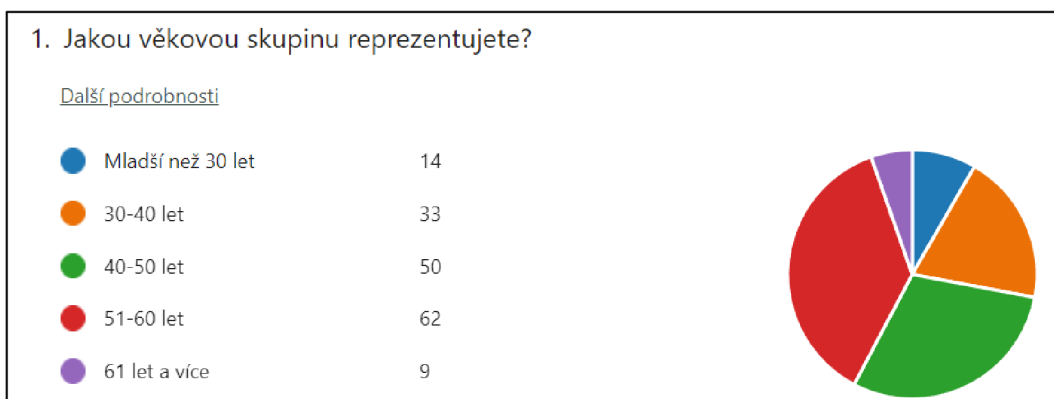
4.7.2 Úvod k analýze

V rámci diplomové práce byla provedena kvantitativní analýza dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na profesní vzdělávání. Cílem analýzy bylo identifikovat klíčové trendy, preference a potřeby respondentů v této oblasti. Dotazník rozdělil respondenty do různých věkových, vzdělávacích a profesních kategorií, což umožnilo komplexní zkoumání jejich vzdělávacích potřeb. Výsledná analýza poskytuje detailní pohled na vzdělávací tendence a očekávání pracovníků v organizaci, s důrazem na dynamiku učení a organizační kulturu. Analytický přístup zahrnoval detailní zkoumání odpovědí kategorizovaných podle demografických faktorů, což umožnilo zachytit široké spektrum potřeb a přání zaměstnanců ohledně osobního i profesního rozvoje.

4.7.3 Otázka 1: Jakou věkovou skupinu reprezentujete?

Rozdělení respondentů do věkových kategorií ukazuje, že největší podíl tvoří zaměstnanci ve věku 40–60 let, což naznačuje, že většina pracovní síly má rozsáhlé profesní zkušenosti a může být na prahu změn v kariéře či blízko odchodu do důchodu. Tato skutečnost je doprovázena sklonem k neustálému vzdělávání, které je nutné pro udržení konkurenceschopnosti a adaptabilitu na neustále se měnící trh práce.

Graf 3: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 1

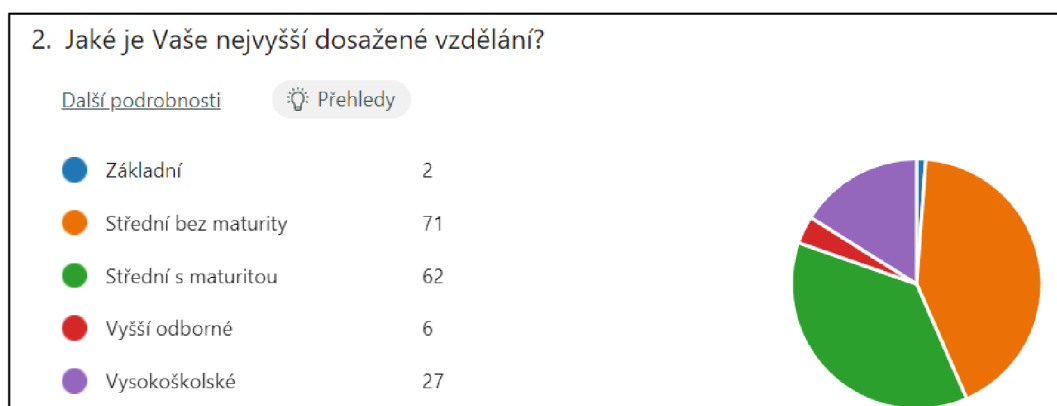


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.4 Otázka 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Data odhalují, že většina zaměstnanců má střední vzdělání s maturitou, což může být výchozí bod pro zacílení vzdělávacích programů. S ohledem na to, že pouze menší procento má vysokoškolské vzdělání, může být přínosné nabídnout pokročilé kurzy nebo certifikační programy, které zvýší kvalifikaci a odborné znalosti zaměstnanců. To by nejen podpořilo jejich osobní růst, ale také by pomohlo organizaci udržet krok s neustále se vyvíjejícími tržními potřebami.

Graf 4: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 2

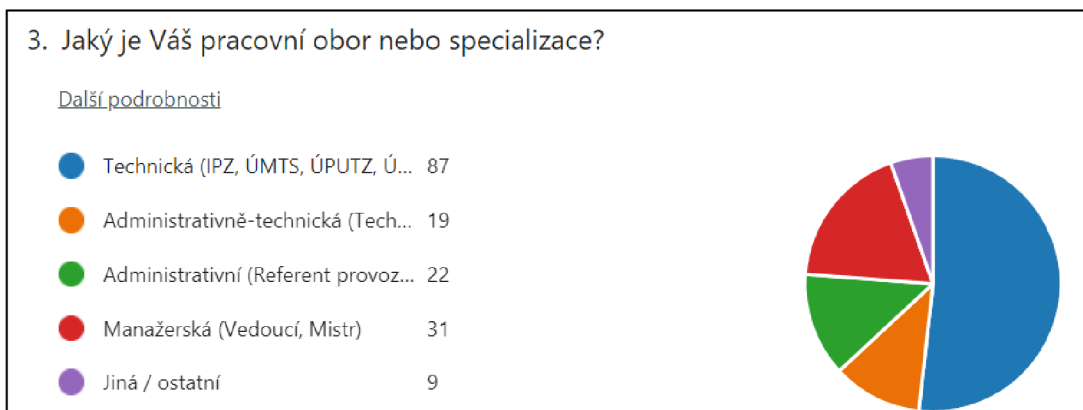


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.5 Otázka 3: Jaký je Váš pracovní obor nebo specializace?

Většina respondentů pracuje v technických nebo administrativně-technických oblastech, což je pravděpodobně odrazem základního průmyslu společnosti. Přítomnost zkušených pracovníků ve věkové skupině 40–50 let, kteří mají střední odborné nebo vysokoškolské vzdělání, poskytuje pevný základ pro výměnu znalostí a zkušeností. Je zřejmé, že zde existuje potenciál pro mentorovací programy, kde by mohli zkušení odborníci předávat znalosti méně zkušeným kolegům.

Graf 5: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 3

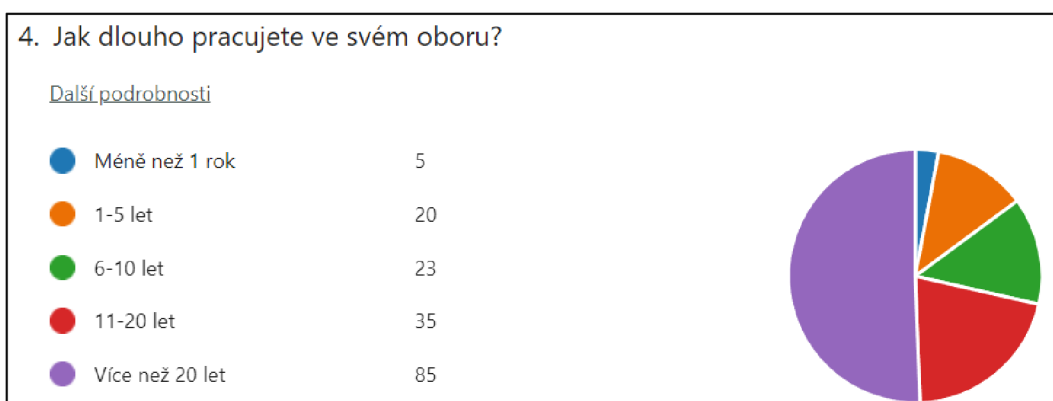


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.6 Otázka 4: Jak dlouho pracujete ve svém oboru?

Graf ukazuje, že značná část respondentů má dlouholetou praxi ve svém oboru, což signalizuje hluboké zkušenosti a znalosti. Tato realita však také poukazuje na potřebu průběžného profesního rozvoje a aktualizace dovedností, aby zůstali schopni adaptace na nové pracovní metody a technologie, které se neustále vyvíjejí. Programy zaměřené na poskytování aktuálních znalostí a trendů ve specifických oborech mohou zvýšit adaptabilitu a zlepšit pracovní výkonnost dlouholetých zaměstnanců, zároveň může zlepšení digitálních dovedností významně přispět k jejich efektivitě a inovativnímu potenciálu.

Graf 6: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 4

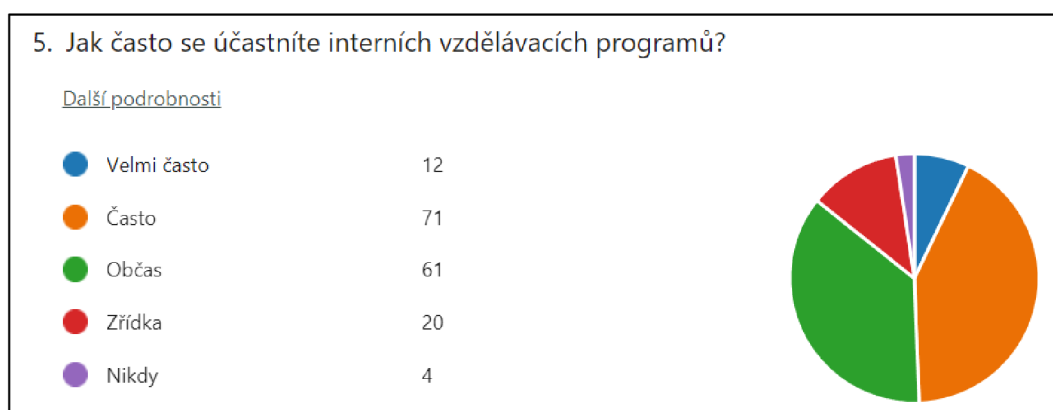


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.7 Otázka 5: Jak často se účastníte interních vzdělávacích programů?

Účast na interních vzdělávacích programech je různá, ale převyšuje počet účastníků, kteří se účastní. Tento trend naznačuje zájem zaměstnanců o rozvoj a učení, ale zároveň zmiňuje potřebu hodnotit a přizpůsobovat obsah těchto programů, aby byly pro zaměstnance co nejrelevantnější.

Graf 7: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 5

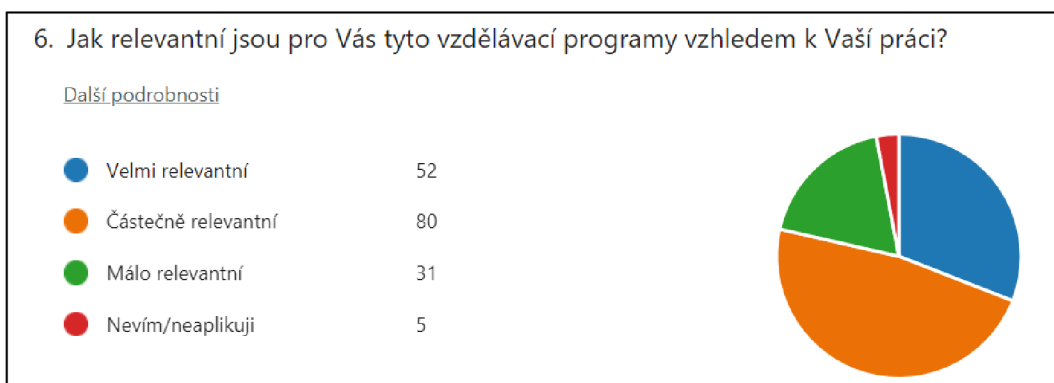


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.8 Otázka 6: Jak relevantní jsou pro Vás tyto vzdělávací programy vzhledem k Vaší práci?

Analýza preferencí formátů vzdělávacích aktivit naznačuje významný náklon zaměstnanců k tradičnímu prezenčnímu školení. Tato skutečnost reflektuje přesvědčení respondentů o významu osobní interakce a praktických aplikací v učebním procesu. Z dat je zřejmé, že i v době digitální transformace zůstává přímý kontakt mezi instruktorem a účastníkem školení, stejně jako mezi účastníky navzájem, klíčovým prvkem pro efektivní učení. Je důležité, aby vzdělávací programy akcentovaly tuto potřebu a byly obohaceny o interaktivní a praktické komponenty, které maximálně využívají přednosti prezenčních setkání. Z tohoto hlediska by mohly být do vzdělávacích aktivit implementovány moderní metody, jako je například smíšený learning, který kombinuje výhody online a prezenčního vzdělávání.

Graf 8: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 6

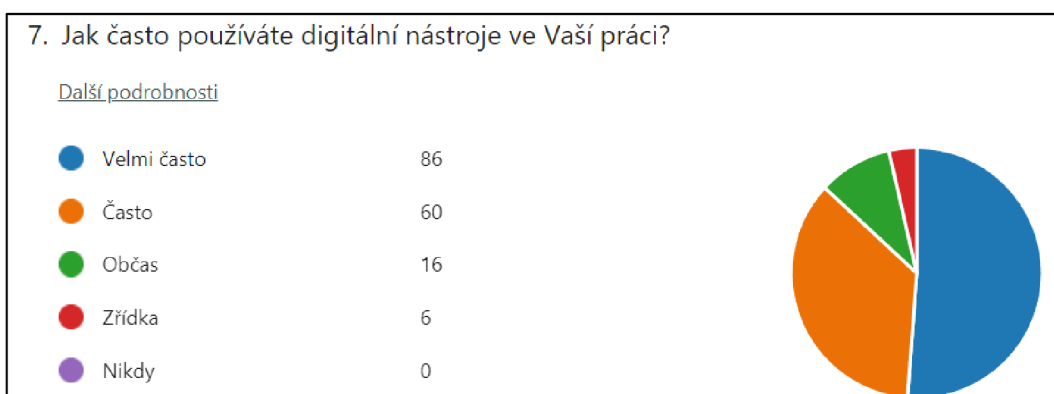


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.9 Otázka 7: Používání digitálních nástrojů

Z analýzy používání digitálních nástrojů je patrné, že téměř všichni respondenti je používají ve své práci buď často, nebo velmi často. Toto zjištění ukazuje na vysokou úroveň digitalizace pracovních procesů v organizaci a zdůrazňuje důležitost digitální gramotnosti pro dnešní pracovní sílu. Výsledky odhalují základní očekávání zaměstnanců, že digitální nástroje budou integrovanou součástí jejich pracovního života, a signalizují potřebu průběžného rozvoje a aktualizace těchto dovedností. Vedoucí pracovníci by měli zajistit, že jsou zaměstnancům poskytovány aktuální a relevantní školicí programy, které odpovídají neustálým inovacím v digitálních technologiích.

Graf 9: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 7

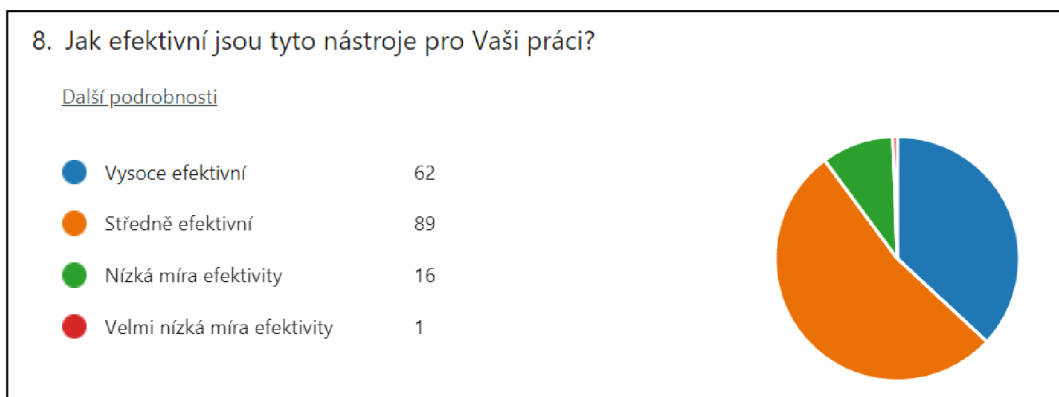


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.10 Otázka 8: Jak efektivní jsou tyto nástroje pro Vaši práci?

Zaměstnanci hodnotí digitální nástroje jako vysoce až středně efektivní, což poukazuje na to, že většina nástrojů používaných v organizaci má pozitivní dopad na produktivitu práce. Tato pozitivní odezva je silným indikátorem pro investice do dalšího technologického rozvoje a zdůrazňuje nutnost kontinuálního hodnocení a přizpůsobování nástrojů k měnícím se potřebám zaměstnanců. Vedení by mělo neustále hledat způsoby, jak optimalizovat využívání digitálních nástrojů, aby se zajistilo, že každý nástroj přináší maximální přidanou hodnotu jak pro jednotlivce, tak pro tým.

Graf 10: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 8

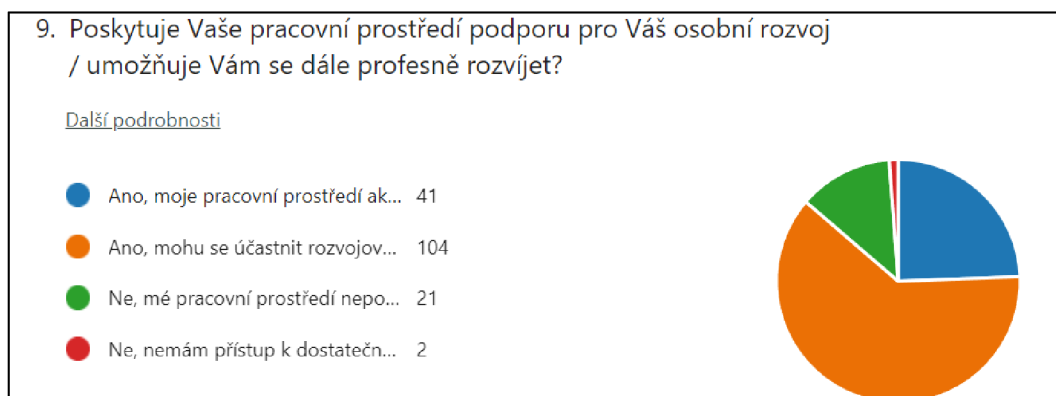


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.11 Otázka 9: Poskytuje Vaše pracovní prostředí podporu pro Váš osobní rozvoj / umožňuje Vám se dále profesně rozvíjet?

Většina zaměstnanců vnímá, že jejich pracovní prostředí je podpůrné vůči jejich osobnímu a profesnímu rozvoji. Tento zjištěný fakt naznačuje, že organizace věnuje pozornost rozvoji lidských zdrojů a vytváří kulturu podporující učení a růst. Výsledky poukazují na vysoký stupeň začlenění rozvojových programů do pracovního prostředí, což může být silným motivačním faktorem a zdrojem zaměstnanecké spokojenosti a loajality. Nicméně malý počet respondentů vyjádřil nedostatek podpory, což by mělo být impulsem k další analýze a zlepšení v této oblasti.

Graf 11: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 9

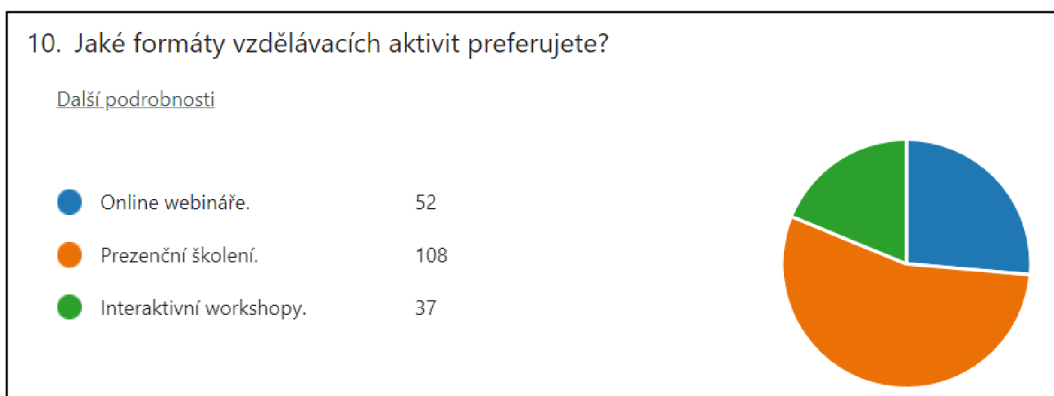


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.12 Otázka 10: Jaké formáty vzdělávacích aktivit preferujete?

V grafu je zřejmé, že prezenční školení jsou nejčastěji preferovaným formátem (108 ze 197). To ukazuje, že zaměstnanci preferují osobní interakci a přístup, který nabízí prezenční formát vzdělávacích aktivit. I když jsou online webináře a interaktivní workshopy považovány za efektivní, prezenční školení je stále preferovanou metodou vzdělávání pro většinu zaměstnanců.

Graf 12: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 10



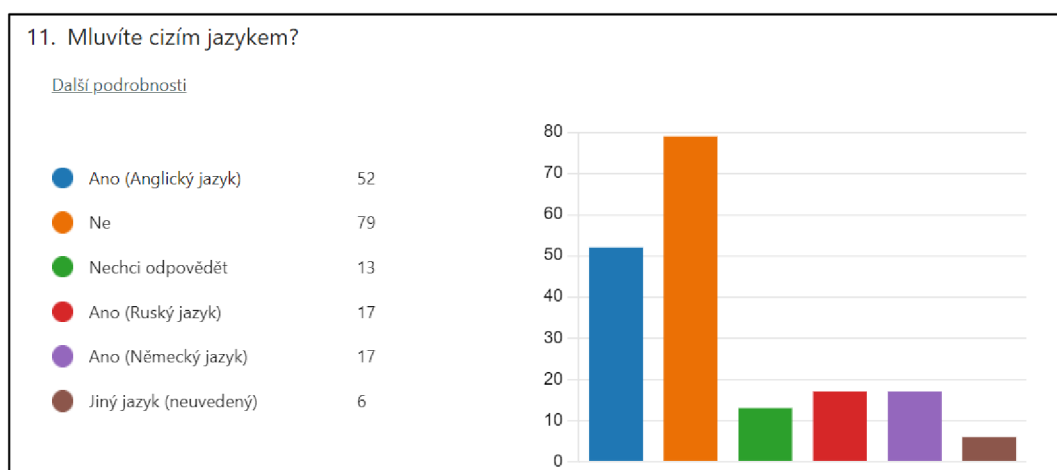
Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.13 Otázka 11: Mluvíte cizím jazykem?

Z dat vyplývá, že angličtina je nejrozšířenějším cizím jazykem mezi zaměstnanci, což odpovídá jejímu globálnímu postavení jako lingua franca v mezinárodním obchodu a komunikaci. Překvapivě skoro polovina respondentů nepoužívá žádný cizí jazyk, což může

být omezením v globalizovaném světovém hospodářství. Tento výsledek by mohl naznačovat, že vzdělávací programy zaměřené na jazykové dovednosti nejsou dostatečně lákavé nebo nejsou považovány za relevantní vzhledem k aktuálním pracovním požadavkům. Organizace by měla přehodnotit svou strategii jazykového vzdělávání a zvážit zavedení motivujících faktorů, jako jsou cílené jazykové kurzy a možnosti mezinárodní spolupráce nebo výměnné programy.

Graf 13: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 11

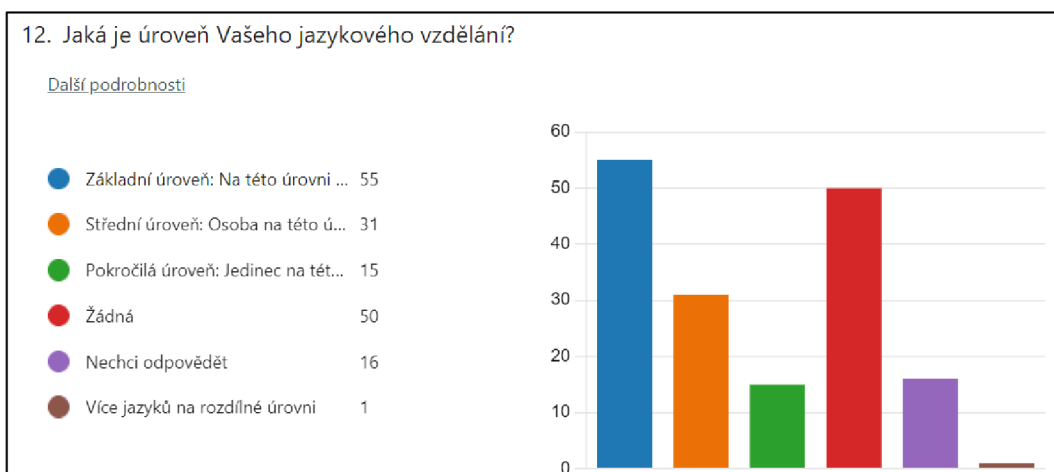


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.14 Otázka 12: Jaká je úroveň Vašeho jazykového vzdělání?

Základní úroveň jazykového vzdělání dominuje mezi respondenty, což může být dostatečné pro základní komunikační potřeby, ale pravděpodobně nedostačuje pro složitější pracovní úkoly a mezinárodní projekty. S ohledem na vysoký počet respondentů, kteří uvádějí, že žádnou cizí jazykovou úroveň nemají, se zdá, že existuje značný potenciál pro zlepšení v oblasti jazykového vzdělávání. Vzdělávací programy by měly být adaptabilní a zohledňovat individuální jazykové potřeby zaměstnanců, nabízet možnosti pro zlepšení od základní až po pokročilou úroveň a měly by být integrovány do kariérního rozvoje a výkonových stimulů.

Graf 14: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 12

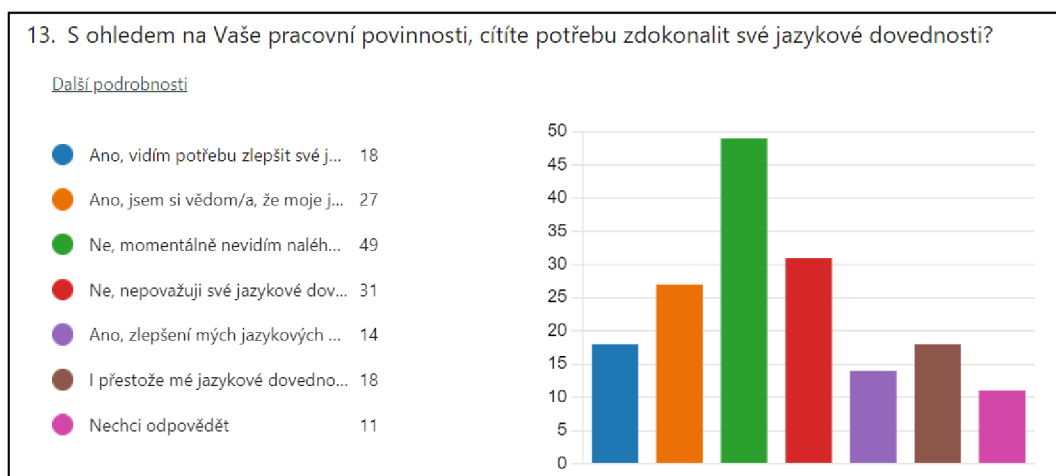


Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.15 Otázka 13: S ohledem na Vaše pracovní povinnosti, cítíte potřebu zdokonalit své jazykové dovednosti?

Fakt, že většina respondentů v současnosti necítí potřebu zdokonalit své jazykové dovednosti, může ukazovat na to, že se necítí být omezeni ve své práci kvůli jazykovým bariérám nebo že jazykové dovednosti nejsou v jejich současných pozicích považovány za prioritní. Toto zjištění by mělo být zváženo při plánování vzdělávacích aktivit, přičemž je třeba zhodnotit motivaci a vnímanou nutnost jazykového vzdělávání mezi zaměstnanci, aby bylo dosaženo vyšší účasti a zapojení.

Graf 15: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 13



Zdroj: vlastní zpracování (2024, MS Forms)

4.7.16 Zhodnocení dat

Celkově data odhalují, že zaměstnanci mají zájem o kontinuální vzdělávání a většina se aktivně účastní vzdělávacích programů nabízených organizací. Existuje však prostor pro zlepšení, zejména v přizpůsobení obsahu vzdělávání specifickým potřebám a preferencím zaměstnanců a v rozšíření podpory pro osobní rozvoj, aby bylo zajištěno, že všichni zaměstnanci mají rovné příležitosti pro růst a rozvoj.

V kontextu těchto zjištění je důležité, aby se organizace neustále snažila o inovaci a zlepšování svých vzdělávacích strategií, aby udržela krok s měnícími se potřebami svých zaměstnanců a dynamickým trhem práce. Rozvoj personalizovaných a flexibilních vzdělávacích programů, které reagují na různé učební styly a profesní cíle, může být klíčový pro podporu trvalého zapojení a rozvoje zaměstnanců.

Tato analýza zdůrazňuje důležitost podpory od vedení, pružných vzdělávacích modelů a integrace digitálních nástrojů jako základních prvků pro úspěšné vzdělávací iniciativy. Aktivní zapojení zaměstnanců do procesu tvorby a implementace těchto programů může dále zvýšit jejich efektivitu a přínos pro celou organizaci. Detailní přepisy rozhovorů jsou umístěny v příloze této diplomové práce

4.8 Fáze 4: Kvalitativní výzkum (interpretace výsledků)

Jedná se o doplňkovou část této práce, jelikož primární část je soustředěna na analýzu interní dokumentace. V rámci této diplomové práce však byla tato kvalitativní fáze výzkumu vyhodnocena jako přínosná, jelikož je tato část zaměřena na jazykové vzdělání. Z tohoto důvodu sem tento malý vzorek zaměstnanců patří, jelikož je vhodný pro získání hloubkových pohledů od zaměstnanců z různých úrovní organizační struktury. Výběr účastníků byl proveden s přihlédnutím k jejich specifickému zaměření a k pozici ve společnosti, což je zvláště důležité v kontextu této práce, jelikož jedním z jejich klíčových aspektů je zkoumání jazykového vzdělání a jeho podpory v GasNetu. Jak již bylo několikrát zmíněno, GasNet, jakožto česká společnost, nemá vyjma top manažerů potřebu ve větší míře podporovat rozvoj jazykového vzdělávání. Je také důležité poznamenat, že v současném českém prostředí, kde společnost GasNet působí, nejsou jazykové dovednosti vždy prioritou, neboť společnost primárně podniká na českém trhu a komunikace většinou probíhá v češtině.

Nicméně zástupci na pozici v oddělení lidských zdrojů a manažera Asset Managementu byli identifikováni jako zvláště relevantní pro zkoumání této problematiky.

Oddělení lidských zdrojů má klíčovou roli ve strategickém rozvoji jazykových schopností zaměstnanců a v rámci svého zaměření se musí zabývat otázkami nábory a rozvoje, kde mohou být jazykové dovednosti významným faktorem. Jazykové vzdělání může být rovněž zásadní pro efektivní řízení mezinárodní komunikace a získávání nejnovějších poznatků a trendů, na pozici Asset Managementu. Vzhledem k mezinárodní orientaci společnosti GasNet, zejména na inovace a technologie v energetickém sektoru, je důležité zdůraznit nutnost komunikace v angličtině.

Účastníci této analytické části tedy byli vybráni nejen kvůli jejich odbornému zaměření a pracovním povinnostem, ale také proto, že jejich pozice a odpovědnosti mohou vyžadovat pokročilé jazykové dovednosti, a proto mohou poskytnout cenný vhled do potřeb a přístupů k jazykovému vzdělávání v kontextu společnosti, která primárně podniká na českém trhu. Tato strategie výběru respondentů zajišťuje, že získané informace jsou relevantní a poskytují významný přínos pro teoretické i praktické aspekty jazykového vzdělávání zkoumané v této diplomové práci.

4.8.1 Analýza rozhovoru – Pavel Auinger

Rozhovor s Pavlem Auingerem, Asset Class Managerem a vedoucím oddělení Technického Asset Managementu, poskytuje hluboký náhled do jeho role, zkušeností se vzdělávacími programy a přístupu k seberozvoji.

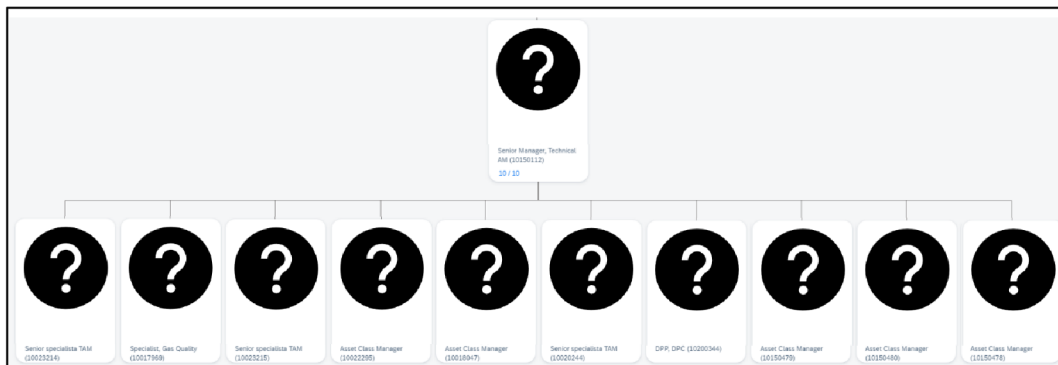
Pozice a role ve společnosti

V rámci organizační struktury společnosti GasNet zastává Pavel Auinger pozici Asset Class Managera. Jeho primární odpovědností je strategický rozvoj a správa určité třídy aktiv v distribuční síti plynu. Tato role vyžaduje hluboké technické znalosti infrastruktury, schopnost analyzovat výkonnostní data a prediktivně plánovat údržbu a investice s cílem zajistit dlouhodobou udržitelnost a efektivitu aktiv.

Pavel řídí dlouhodobé projekty a spolupracuje s různými odděleními, jako jsou technické týmy, řízení rizik, finanční plánování a strategický rozvoj. Jeho práce je zaměřena na zlepšování procesů, snižování nákladů a optimalizaci využívání investic.

Vzhledem k digitalizaci a měnícím se tržním podmínkám je Pavel zapojen do implementace nových technologií a pracovních postupů, které podporují transformaci energetického sektoru směrem k udržitelnosti a adaptaci na zelené plyny.

Obrázek 13: Anonymizovaná organizační struktura Pavla Auingera



Zdroj: interní telefonní seznam⁶⁰

Hlavní úkoly

- Plánování a optimalizace životního cyklu aktiv
- Standardizace procesů, správa rizik a technický projektový management

Doba působení ve společnosti

Pavel pracuje ve společnosti 30 let, což mu poskytlo rozsáhlé zkušenosti a hluboký přehled o oboru.

Zkušenosti se vzdělávacími programy

Pavel zdůrazňuje klíčovou roli vzdělávacích programů pro jeho profesní a osobní rozvoj, přičemž uvádí, že tyto programy přispěly k jeho schopnosti adaptace na výzvy v sektoru a posílily jeho kompetence.

Týmová a organizační perspektiva

Pavel zdůrazňuje, že vzdělávací programy jsou nezbytné pro úspěch celého týmu i společnosti, protože umožňují udržet krok s dynamickým vývojem odvětví a podporují inovace.

⁶⁰ Telefonní seznam. [online]. [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: Organizační struktura – SuccessFactors (sapsf.eu)

Absolvované vzdělávací programy

Pavel uvádí několik vzdělávacích programů, kterých se zúčastnil, včetně „Potencial program“ pod korporací RWE, workshopů na téma komunikace a kurzy zaměřené na jazykové dovednosti a technické znalosti.

Motivace k účasti na vzdělávacích programech

Pavlovou hlavní motivací k účasti na vzdělávacích programech je potřeba adaptace na změny v energetickém sektoru a touha po rozvoji svých odborných znalostí a dovedností.

Hodnocení přínosu programů

Pavel hodnotí přínos absolvovaných programů velmi kladně, zdůrazňuje jejich význam pro osobní a profesní rozvoj a přínos pro strategický rozvoj společnosti.

Efektivní zdroje a aktivity pro profesní rozvoj

Pavel považuje za nejefektivnější zdroje pro svůj profesní rozvoj personalizované vzdělávací programy a možnost praktického uplatnění získaných dovedností.

Podpora od zaměstnavatele

Podpora a koučink: Pavel cítí silnou podporu od zaměstnavatele v oblasti seberozvoje, což zahrnuje možnost účastnit se mezinárodních konferencí a přístup k personalizovanému koučinku.

Digitální nástroje v práci

Pavel využívá širokou škálu digitálních nástrojů, včetně softwaru pro správu projektů a analýzu dat, které považuje za efektivní ve své práci.

Překážky ve vzdělávání a rozvoji

Čas a finanční zdroje: Pavel se setkal s překážkami v rovnováze mezi prací a vzděláváním, finanční dostupností kurzů a potřebou zdokonalení IT dovedností.

Zlepšení vzdělávacích programů

Pavel navrhuje zlepšit vzdělávací programy personalizací a posílením jazykových kurzů pro zaměstnance, aby lépe odpovídaly aktuálním potřebám.

Závěrečné připomínky

Pavel zdůrazňuje význam neustálého učení a adaptace v dynamickém prostředí energetického sektoru a klíčovou roli podpory od zaměstnavatele pro úspěšný seberozvoj.

4.8.2 Analýza rozhovoru – Jana Hájková

Rozhovor s Janou Hájkovou, specialistkou v oblasti lidských zdrojů (HR) s důrazem na nábor a vzdělávání, poskytuje cenné informace o jejích pracovních úkolech, přístupech k seberozvoji a o významu vzdělávání v její kariéře.

Pozice a role ve společnosti

Jana Hájková působí v oddělení lidských zdrojů (HR), kde se specializuje na oblasti náboru a vzdělávání. Její práce zahrnuje úzkou spolupráci se školami, analýzu průzkumných dat, interní mentoring a koučink, organizaci vzdělávacích programů, teambuildingové aktivity a spolupráci s klíčovými odděleními, jako jsou ESG (Environmentální, sociální a správní záležitosti), WHS (Zdraví, bezpečnost a životní prostředí) a Security.

V rámci svých pracovních povinností Jana Hájková provádí náborové aktivity, kde nejen používá běžné postupy, ale také aplikuje specifické metody, jako je Hoganův dotazník, který jí pomáhá lépe porozumět kandidátům. Kromě toho sleduje náklady na vzdělávání a připravuje plány vzdělávacích aktivit, které následně předkládá ke schválení vedení společnosti. Zajišťuje, aby rozpočet na vzdělávání byl správně rozdělen mezi manažery a oddělení HR. To zahrnuje i speciální fondy na povinné legislativní vzdělávání.

Obrázek 14: Anonymizovaná organizační struktura Jany Hájkové



Zdroj: interní telefonní seznam⁶¹

Hlavní úkoly:

- Úzká spolupráce se školami
- Analýza průzkumných dat

⁶¹ Telefonní seznam. [online]. [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: Organizační struktura – SuccessFactors (sapsf.eu)

- Interní mentoring a koučink
- Organizace vzdělávacích programů
- Teambuildingové aktivity
- Spolupráce s klíčovými odděleními (ESG, WHS, Security)

Monitorování nákladů na vzdělávání

Jana vysvětluje proces monitorování nákladů na vzdělávání, který zahrnuje plánování vzdělávacích aktivit, jejich schvalování vedením společnosti a distribuci rozpočtu mezi jednotlivá oddělení. Důraz je kladen na zajištění, aby investice do vzdělávání přinášely očekávanou hodnotu.

Absolvované vzdělávací programy

Jana se zúčastnila mnoha vzdělávacích programů, včetně povinných školení, odborného vzdělávání a dobrovolných programů. Tato školení pokrývala různé oblasti, od bezpečnosti práce až po digitalizaci a podporu rozmanitosti.

Motivace a přístup k seberozvoji

Jana popisuje svou motivaci k účasti na vzdělávacích programech a zdůrazňuje důležitost sebevzdělávání pro úspěšnou kariéru v HR. Její přístup k seberozvoji je aktivní a cílený, s důrazem na praktické uplatnění získaných znalostí.

Význam digitálních nástrojů

Digitální nástroje hrají klíčovou roli v Janině práci a seberozvoji. Využívá různé systémy a technologie, které jí pomáhají efektivněji řídit procesy v oblasti lidských zdrojů a zůstat na špici v oblasti IT a digitalizace.

4.8.3 Závěrečné připomínky

V závěrečných připomínkách Jana zdůrazňuje význam investic do vzdělávání a seberozvoje, a to i v obtížných časech, například během pandemie COVID-19. Poukazuje na dlouhodobý závazek společnosti k rozvoji zaměstnanců a věří, že investice do vzdělávání se vyplatí v dlouhodobém horizontu.

4.9 Průzkumy ve společnosti

4.9.1 Průzkumy potřeb vzdělávání

Ve světě neustálých změn a inovací si společnosti kladou za cíl nejen udržet krok s dobou, ale také být o krok napřed. Toto usilování vede k neustálému hledání nových a efektivních způsobů, jak zlepšit interní procesy, zefektivnit komunikaci a posílit firemní kulturu. Společnost GasNet, jako přední hráč v energetickém sektoru, se s těmito výzvami vypořádává prostřednictvím inovativních a proaktivních přístupů, které umožňují společnosti nejen reagovat na aktuální trendy, ale také formovat budoucnost energetického průmyslu.

4.9.2 Konverzační robot Arnold

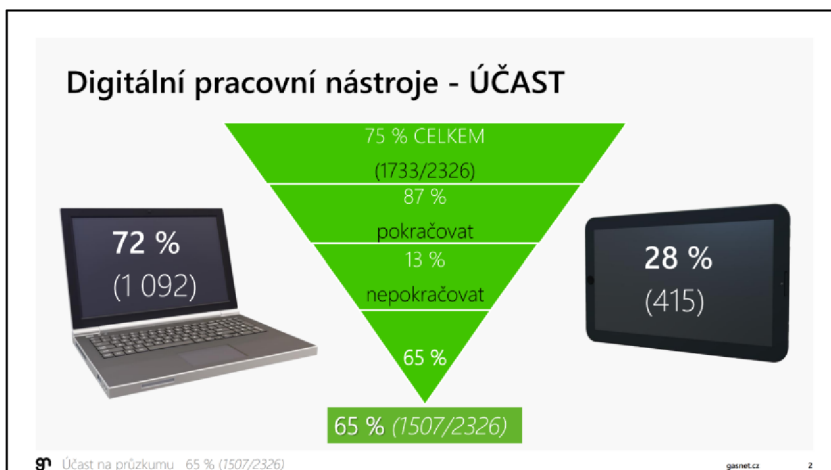
Arnold je konverzační robot, který sbírá pravidelnou zpětnou vazbu. Průzkum probíhá vždy na vybrané téma, a to formou krátkých otázek. Zapojení do průzkumu je jednoduché – stačí kliknout na odkaz, který přijde buď e-mailem, nebo přes SMS. Průzkum se uzavře po 6 dnech. Každý vedoucí poté obdrží přehledný report s výsledky svého týmu či divize.

Ve společnosti GasNet hraje Arnold významnou roli jako konverzační robot, který systematicky shromažďuje zpětnou vazbu od zaměstnanců. Jeho průzkumy se pravidelně konají na specifická témata formou krátkých otázek.

Arnoldova interakce se zaměstnanci je pravidelná, od podzimu 2021 k ní dochází vždy jednou měsíčně ve středu. Témata průzkumů se odvíjejí od aktuálních potřeb ve společnosti zahrnující oblasti firemní strategie, korporátní kultury, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, rozvoje zaměstnanců a další.

Otázky, které Arnold klade, jsou pečlivě konzultovány s Kulturním týmem. Účast v průzkumu je dobrovolná, přičemž je klíčové, aby zaměstnanci na otázky odpovídali upřímně. Průzkumy jsou anonymní, což vytváří prostředí pro otevřenou zpětnou vazbu a komunikaci.

Obrázek 15: Průzkumy s Arnoldem (digitální nástroje)

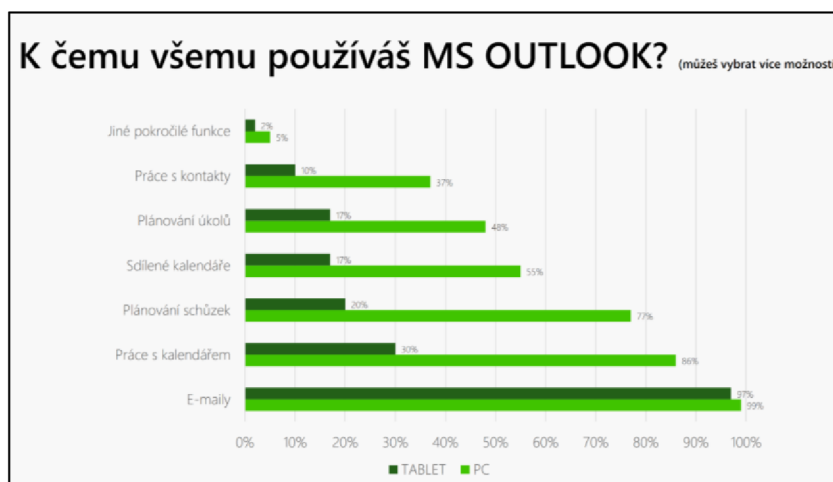


Zdroj: intranet společnosti⁶²

Pro nové zaměstnance představuje Arnold zásadní prvek v prvních třech měsících jejich pracovního působení. Průzkumy se týkají různých etap zaměstnancova nástupu a zahrnují hodnocení prvního dne, týdne, zaškolení, začlenění, náplně práce, firemní strategie a hodnot a celkového hodnocení po třech měsících. Pokud nováček vyjádří rizikové odpovědi, systém upozorní jeho nadřízeného, aby případnou záležitost s nováčkem probral. Arnold slouží pouze jako podpůrný nástroj a neposkytuje komunikační přímé (online) komunikační rozhraní mezi zaměstnanci a společností.

⁶² Průzkumy s Arnoldem. [online]. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: TÉMATA A VÝSLEDKY 2023 (sharepoint.com)

Obrázek 16: Průzkumy s Arnoldem (digitální nástroje)



Zdroj: intranet společnosti⁶³

4.9.3 Přezkoumání výkonu a rozvoje

Hodnocení a rozvoj zaměstnanců představují pro GasNet neoddělitelnou součást strategie lidských zdrojů, kde hraje zpětná vazba získaná prostřednictvím inovativního nástroje – konverzačního robota Arnolda – klíčovou roli. Tento přístup umožňuje společnosti nejen efektivně identifikovat potřeby a přání svých zaměstnanců, ale také formulovat cílené strategie pro jejich osobní a profesní rozvoj.

V rámci svého komplexního systému hodnocení výkonu aplikuje GasNet sofistikované metody, včetně osobního hodnocení, 360stupňové zpětné vazby a hodnocení výkonu týmu. Tyto metody nejenže umožňují hlubší vhled do výkonu jednotlivců a týmů, ale také pomáhají identifikovat jejich silné stránky a oblasti, které vyžadují další rozvoj. Díky tomuto přístupu může společnost efektivně reagovat na individuální potřeby zaměstnanců a podporovat jejich kariérní růst.

Tyto hodnotící postupy nejsou pouze formální povinností; jsou zásadním nástrojem pro rozvoj talentů a zvyšování celkové efektivnosti organizace. Získané informace jsou využívány k vytváření individuálních rozvojových plánů, které reflektují specifické potřeby a cíle zaměstnanců a nabízejí jim příležitosti pro neustálé profesní zdokonalování a postup.

⁶³ Průzkumy s Arnoldem. [online]. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: TÉMATA A VÝSLEDKY 2023 (sharepoint.com)

4.9.4 Cílené vzdělávací programy

Dalším klíčovým aspektem rozvoje zaměstnanců v GasNetu jsou vzdělávací programy, které jsou pečlivě navrženy tak, aby odpovídaly výsledkům průzkumů a hodnocení výkonu. Programy zahrnující školení, kurzy a mentorství jsou cíleně zaměřeny na podporu osobního a profesního růstu jednotlivců, přičemž zároveň přispívají k dosahování strategických cílů společnosti. Díky tomuto přístupu GasNet udržuje konkurenceschopnou a motivovanou pracovní sílu připravenou čelit výzvám dynamického energetického trhu.

4.10 Analýza pracovních míst a rolí

Analýza pracovních míst a rolí je klíčovým prvkem při identifikaci mezery ve vzdělávání v organizaci. Poskytuje důležité informace o potřebných dovednostech a schopnostech pro úspěšné vykonávání pracovních pozic a umožňuje efektivní návrh vzdělávacích programů.

V tomto kontextu se práce zaměřuje na dva hlavní segmenty organizační struktury: operativní oddělení a klíčová administrativní oddělení. Operativní oddělení zahrnují úseky provozu a údržby sítí, měření a technických služeb, provozu a údržby technologických zařízení a speciálních prací. Klíčová administrativní oddělení pak zahrnují technický asset management, správu nemovitého majetku, řízení výstavby, technickou podporu, realizaci staveb, regionální asset management, vnitřní podporu IT a bezpečnost procesů.

Analýza pracovních pozic a rolí poskytuje důležité informace o struktuře pracovní síly a potřebách vzdělávání v organizaci. Každá pracovní pozice vyžaduje specifické znalosti, dovednosti a úroveň vzdělání, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání práce.

4.10.1 Technická pracovní místa

Pracovní pozice v technické oblasti, jako je IPZ, ÚMTS, ÚPUTZ a další, vyžadují široké spektrum odborných znalostí a dovedností v oblasti informačních technologií, telekomunikací, elektrotechniky, strojírenství a dalších technických disciplín. Zaměstnanci na těchto pozicích musí mít schopnost analyzovat a řešit technické problémy, často se spoléhají na svou znalost technické dokumentace a jsou povinni dodržovat příslušné normy

a předpisy. Komunikační a prezentační dovednosti jsou také klíčové, protože často musí pracovat v týmech a prezentovat své návrhy a řešení technických problémů.

Pro úspěšné vykonávání práce na těchto technických pozicích je obvykle vyžadováno středoškolské nebo vysokoškolské technické vzdělání. Kromě toho se mohou zaměstnanci účastnit odborných kurzů a školení v relevantních oblastech, která jim poskytnou aktuální znalosti a dovednosti potřebné pro práci v rychle se rozvíjícím technologickém prostředí. Důležitý je i další individuální rozvoj zaměřený na specifické dovednosti, jako je programování, síťové technologie nebo automatizace, který umožní zaměstnancům lépe plnit své pracovní povinnosti a přispět k úspěchu organizace.

4.10.2 Administrativně-technické pozice

Pracovní pozice v oblasti administrativně-technických činností vyžadují kombinaci základních technických znalostí a administrativních dovedností. Zaměstnanci na těchto pozicích musí mít schopnost porozumět technickým aspektům práce a zároveň být schopni efektivně organizovat a spravovat administrativní úkoly.

Klíčové kompetence a dovednosti zahrnují základní technické znalosti, které umožňují porozumět technickým procesům a systémům. Dále je důležité mít dobré administrativní a organizační schopnosti pro správu dokumentace a koordinaci práce mezi různými odděleními. Schopnost práce s počítačem a běžným softwarem je také nezbytná, stejně jako komunikační a prezentační dovednosti pro efektivní komunikaci s týmem a prezentaci výsledků práce.

Pro úspěšné vykonávání práce na administrativně-technických pozicích je obvykle vyžadováno středoškolské technické nebo obchodní vzdělání. Zaměstnanci se mohou dále rozvíjet účastí na odborných kurzech a školeních v relevantních oblastech, které jim poskytnou specifické dovednosti potřebné pro jejich pracovní úkoly. Důležité je také další individuální vzdělávání zaměřené na rozvoj specifických dovedností, jako je administrativa, technická dokumentace nebo projektové řízení, což jim umožní lépe plnit své pracovní povinnosti a přispět k úspěchu organizace.

Pracovní pozice administrativního referenta provozu vyžaduje silné administrativní a organizační dovednosti, které umožňují efektivní správu provozních procesů a koordinaci různých úkolů. Zaměstnanci na těchto pozicích musí být schopni pracovat jak samostatně, tak i v týmu a musí mít schopnost efektivně komunikovat s různými zúčastněnými stranami.

Klíčové kompetence a dovednosti zahrnují silné administrativní a organizační schopnosti, které jsou klíčové pro správné fungování provozních procesů. Dále je důležité mít schopnost práce s počítačem a běžným softwarem, který umožňuje efektivní správu dokumentace a komunikaci. Komunikační a prezentační dovednosti jsou také nezbytné pro efektivní komunikaci s ostatními zaměstnanci a externími partnery. Znalost relevantních norem a předpisů je klíčová pro dodržování právních a regulačních požadavků.

Pro úspěšné vykonávání práce na pozici administrativního referenta provozu je obvykle vyžadováno středoškolské obchodní vzdělání. Zaměstnanci se mohou dále rozvíjet účastí na odborných kurzech a školeních v relevantních oblastech, jako je administrativa, personalistika nebo účetnictví, což jim poskytne specifické dovednosti potřebné pro jejich pracovní úkoly. Důležité je také další individuální vzdělávání zaměřené na rozvoj specifických dovedností, které jim pomohou lépe plnit své pracovní povinnosti a přispět k úspěchu organizace.

4.10.3 Manažerské pozice

Manažerské role, včetně vedoucích pracovníků a mistrů, představují důležitou součást organizační struktury, zajišťující řízení a koordinaci pracovníků a procesů v rámci organizace. Klíčové kompetence a dovednosti potřebné pro tyto pozice jsou nezbytné pro úspěšné vedení týmu a dosahování stanovených cílů.

Manažerské a leadership dovednosti jsou klíčové pro efektivní řízení pracovníků a motivaci týmu k dosahování společných cílů. Schopnost strategicky a koncepčně myslet umožňuje manažerům a mistrům přijímat informovaná rozhodnutí a plánovat dlouhodobé strategie pro rozvoj svého oddělení nebo týmu. Schopnost řešit problémy a rozhodovat se je nezbytná pro efektivní řešení překážek a konfliktů, které mohou vzniknout v průběhu pracovního procesu. Komunikační a prezentační dovednosti pak manažerům umožňují úspěšně komunikovat s týmem, vyjádřit své myšlenky a nápady a motivovat ostatní k plnění společných cílů.

Zatímco pro vedoucí pracovníky je obvykle vyžadováno vysokoškolské vzdělání s manažerským zaměřením, pro mistry často postačuje středoškolské vzdělání. Avšak i přes nižší formální vzdělání je pro ně důležité absolvovat manažerské kurzy a programy, které jim pomohou rozvíjet jejich dovednosti v oblasti managementu, leadershipu a komunikace.

Tyto vzdělávací iniciativy zvyšují efektivitu jejich práce a přispívají k lepšímu fungování celého týmu či oddělení.

V rámci analýzy pracovních pozic a jejich potřeb vzdělávání je nutné zohlednit i ostatní pozice, které nelze přesně zařadit do definovaných kategorií. Mezi tyto pozice patří specializované konzultantské role, projektoví manažeři, výzkumníci a vývojáři, služební role, administrativní specialisté a hybridní role, které kombinují různé oblasti znalostí a dovedností v souladu s potřebami organizace.

Pro tyto pozice je nezbytné provést individuální analýzu potřeb vzdělávání a navrhnout přizpůsobené vzdělávací programy a kurzy, které budou reflektovat konkrétní požadavky a povahu každé pozice. Klíčové kompetence a dovednosti těchto pozic se liší v závislosti na specifických požadavcích dané pozice, stejně tak se liší i potřeba vzdělávání, která je úzce vázána na konkrétní požadavky a povahu dané pracovní pozice.

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Ověření výzkumných otázek

5.1.1 Ověření výzkumných otázek –analýza interní dokumentace

Na základě poskytnuté dokumentace a následné analýzy interní dokumentace společnosti GasNet byly formulovány následující hypotézy, které se týkají různých aspektů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Uvedené hypotézy byly následně zkoumány v rámci dotazníkového šetření ve společnosti. Pod jednotlivými hypotézami jsou uvedeny výsledky této analýzy.

Hypotéza 1: Vztah mezi úrovní vzdělání a preferencí digitálních vzdělávacích nástrojů

Na základě získaných dat z kvantitativního výzkumu je patrné, že digitalizace je zásadní součástí pracovních procesů ve společnosti a využívání digitálních nástrojů je široce rozšířené mezi všemi zaměstnanci, bez ohledu na jejich úroveň vzdělání. Graf č. 4 poskytuje přehled o nejvyšším dosaženém vzdělání zaměstnanců a naznačuje, že 71 zaměstnanců má střední vzdělání bez maturity a 62 zaměstnanců s maturitou. Z grafu č. 9 pak vyplývá, že 86 zaměstnanců používá digitální nástroje velmi často a 60 zaměstnanců často, což svědčí o hlubokém zakořenění digitalizace v každodenním běžném pracovním životě ve společnosti.

Data tedy naznačují, že digitální technologie nejsou privilegiem pouze 27 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, ale jsou běžně využívány zaměstnanci, kteří mají nižší než vysokoškolské vzdělání. Tento trend tedy odráží potřeby dnešní doby, kdy digitální dovednosti mohou být zcela nezávislé na úrovni vzdělání a mohou v určitých případech přesahovat tradiční vzdělávání, jelikož se čím dál tím více stávají základním předpokladem pro efektivní výkon práce i na neadministrativních pozicích.

K potvrzení nebo vyvrácení hypotézy H1, která předpokládá, že vyšší úroveň vzdělání souvisí s vyšší preferencí digitálních nástrojů, by bylo nezbytné provést další statistické testy. Tyto testy by následně objasnily, zda existuje statisticky významná korelace mezi vzděláním a využíváním digitálních nástrojů. Pokud by analýza neprokázala žádný významný vztah, nulová hypotéza H0 by byla potvrzena, což by znamenalo, že úroveň vzdělání nemá přímý vliv na preferenci digitálních nástrojů. Tyto testy však nebyly provedeny s ohledem na rozsah této práce.

Hypotéza 2: Souvislost mezi délkou praxe a vnímanou relevancí vzdělávacích programů

Tato hypotéza odráží kontext dynamického energetického sektoru, kde se technologický pokrok a regulativní změny odehrávají s vysokou frekvencí a kde je neustálé vzdělávání považováno za zásadní. Na základě dat uvedených v grafu č. 6 a grafu č. 8 lze vyvodit, že délka praxe má vliv na vnímání relevance vzdělávacích programů zaměstnanci společnosti GasNet. Data také naznačují, že rostoucím počtem získané praxe vzrůstá u zaměstnanců tendence považovat vzdělávací programy za důležité, což je podpořeno tím, že z celkového počtu respondentů (168) jich 85 uvedlo, že mají praxi delší než 20 let a další značný počet respondentů (132 ze 168) uvedl, že vzdělávací programy považují za velmi nebo částečně relevantní. To signalizuje vědomí potřeby adaptace a aktualizace znalostí a dovedností, což je v souladu s požadavky společnosti a také velkou výhodou v rychle se měnícím odvětví. Získané výsledky tedy podporují alternativní hypotézu H1, že délka praxe v oboru je spojena s vnímáním relevance vzdělávacích programů, a poukazují na to, že zaměstnanci s bohatšími zkušenostmi mohou mít větší motivaci pro další profesní rozvoj.

Hypotéza 3: Vliv pracovního prostředí na účast v rozvojových aktivitách

Pracovní prostředí hrající podpůrnou roli v osobním rozvoji zaměstnanců je klíčové pro jejich angažovanost a participaci na vzdělávacích a rozvojových programech. Z analýzy dat vyplývajících z grafu č. 11 a grafu č. 7 lze usuzovat, že GasNet poskytuje takové podmínky, které jsou stimulující pro rozvoj zaměstnanců. Většina respondentů (145 ze 168) uvedla, že jejich pracovní prostředí podporuje osobní rozvoj, což koreluje s vysokou mírou účasti na interních vzdělávacích programech. Vzhledem k tomu, že 83 ze 168 respondentů se účastní těchto programů často nebo velmi často, je zřejmé, že pozitivní vnímání pracovního prostředí jako podporujícího osobní rozvoj významně přispívá k účasti zaměstnanců na rozvojových aktivitách. Tato zjištění tedy potvrzují alternativní hypotézu H1, podle které pracovní prostředí podporující osobní rozvoj má vliv na zvýšení účasti v rozvojových aktivitách. Pro společnost je to důležitý indikátor, jelikož ve svých strategiích a interních dokumentech sděluje, že chce svým zaměstnancům poskytnout prostředí pro jejich neustálý růst a zároveň si zajistit udržitelný rozvoj společnosti ve stále se vyvíjejícím energetickém sektoru.

5.1.2 Ověření výzkumných otázek – analýza vnějšího prostředí (PESTE)

V této části diplomové práce jsou shrnuta klíčová poznání z analýzy vnějšího prostředí (PESTE), která byla dále prozkoumána prostřednictvím interních dokumentů společnosti GasNet. Cílem bylo posoudit, jak vnější faktory ovlivňují strategie v oblasti vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců GasNetu, a identifikovat specifické trendy a vlivy, které mohou formovat budoucí směřování vzdělávacích politik společnosti. Analýza se zaměřila na to, jak politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty ovlivňují vzdělávací strategie, na edukaci zaměstnanců a praxi ve společnosti, přičemž jako hlavní zdroj informací byly využity interní dokumenty.

V souvislosti s výzkumem bylo v této fázi zjištěno, že případná kvantitativní data by neposkytla dostatečně hluboký pohled na níže uvedené specifické hypotézy. Dalším argumentem je to, že by výzkumné otázky nemusely být položeny ve vhodné formě a kvalitě, tak aby reflektovaly potřebný detail pro celkové pochopení toho, jak je společnost ovlivňována a formována, jaký má k této oblasti přístup a jak má nastavené procesy v oblasti vzdělávání. Položené otázky by také nemusely být správně pochopeny, a tudíž by mohly být výsledky výzkumu zkreslené. Pro tyto účely jsou tedy vhodnější detailnější a obsáhlé informace, které nám poskytují interní dokumenty. Tato zjištění tedy podtrhují důležitost kvalitativní analýzy pro účely pochopení toho, jak politické, ekonomické, sociální a technologické faktory formují vzdělávací přístupy GasNetu.

Hypotéza 4: Vliv regulace energetického trhu na preferenci vzdělávacích formátů

Analýza dokumentů „Strategie, politika a cíle BOZP“ a „Zpráva o udržitelnosti 2022“ ukazuje, že GasNet aktivně sleduje a adaptuje své vzdělávací strategie v reakci na změny regulace energetického trhu.

Analýza dokumentu „Strategie, politika a cíle BOZP“ odhalila, že GasNet aktivně sleduje a adaptuje své vzdělávací strategie v oblasti bezpečnosti práce jako reakci na změny regulace energetického trhu a zároveň se snaží zajišťovat, aby vzdělávací nabídka byla aktuální a přímo relevantní pro potřeby zaměstnanců. GasNet se na změny v legislativě adaptuje konkrétně tím, že vyvíjí a aktualizuje vzdělávací materiály, aby odpovídaly novým nebo upraveným zákonným požadavkům, a zahrnuje tyto informace do existujících vzdělávacích programů. Současně společnost vytváří nové vzdělávací moduly nebo kurzy, které se specificky zaměřují na tyto legislativní změny, což zajišťuje, že zaměstnanci mají přístup k nejaktuálnějším informacím a jsou vybaveni potřebnými dovednostmi pro práci v

souladu s novými pravidly. Dalším důkazem je implementace Systému řízení bezpečnosti práce (SMS), který byl zaveden jako přímá odezva na zákonné požadavky pro zajištění vyšší bezpečnosti na pracovišti. Tento systém ukazuje, jak GasNet přetváří legislativní požadavky na praktická opatření, začleňuje je do svých vzdělávacích a bezpečnostních strategií a zvyšuje povědomí o bezpečnosti mezi svými zaměstnanci.

Analýza dokumentu „Zpráva o udržitelnosti 2022“ ukazuje, že GasNet Kromě toho zvyšuje povědomí o významu ESG a integrace těchto principů do kultury společnosti a navazující strategie pak podtrhují závazek GasNetu k udržitelnému rozvoji a odpovědnému podnikání.

Tento přístup odráží snahu společnosti o udržení souladu se zákonnými požadavky a zajištění aktuální a relevantní vzdělávací nabídky pro své zaměstnance. Tím je potvrzena hypotéza H1 o vlivu legislativních změn na preferenci vzdělávacích formátů zaměstnanců.

Hypotéza 5: Vztah mezi ekonomickou situací a vnímáním relevance interních vzdělávacích programů

Analýza dokumentu „Naše strategie“ společnosti GasNet naznačuje, že společnost implementuje dlouhodobé cíle, plány a strategie nezávisle na aktuální ekonomické situaci. Dokument zdůrazňuje ambiciózní cíle společnosti stát se pilířem moderní a zelené energetiky, s důrazem na vytvoření stabilní budoucnosti a budování důvěry v plynná energetická média jako nepostradatelnou součást moderní společnosti. To s sebou samozřejmě nese i kontinuální podporu vzdělávání. Důležité je poznamenat, že plynárenství je typicky regulovaným odvětvím, kde vládní orgány a regulační agentury ovlivňují jeho provozování a fungování. Přesto je však plyn vnímán jako základní a nezbytné palivo (energetický zdroj) pro fungování infrastruktury, což výrazně přispívá k jeho důležitosti i v dobách ekonomické krize, kdy je stále považován za klíčový zdroj energie pro nemocnice, domovy důchodců, školky, školy a další klíčová zařízení.

Vzhledem k těmto zjištěním a absenci přímých důkazů o vlivu ekonomických cyklů na vnímání vzdělávacích programů zaměstnanci docházíme k závěru, že ekonomická situace nepotvrzuje hypotézu H1, která tvrdí, že ekonomická situace v České republice ovlivňuje vnímání relevancí interních vzdělávacích programů zaměstnanci. Tento závěr je podpořen stabilními strategiemi a cíli společnosti, které jsou nezávislé na aktuálních ekonomických podmínkách, a také důrazem na důležitost zaměstnanců jako klíčového faktoru úspěchu společnosti.

Hypotéza 6: Vliv sociálních a demografických trendů na potřebu zdokonalení jazykových dovedností

Provedená analýza dokumentu „Naše hodnoty“ neposkytuje přímý důkaz pro podporu hypotézy H0, která tvrdí, že sociální a demografické trendy, jako je stárnutí populace, nemají významný vliv na potřebu zdokonalení jazykových dovedností u zaměstnanců společnosti GasNet. Dokument sice zdůrazňuje důležitost sociální odpovědnosti a rozmanitosti, avšak nedává konkrétní důkazy o přímém vztahu mezi sociálními a demografickými trendy a potřebou rozvoje jazykových dovedností.

Nicméně nelze zcela vyloučit možnost, že tyto trendy mohou mít určitý vliv na potřebu zdokonalení jazykových dovedností u zaměstnanců. Zvažujeme-li hypotézu H1, takový vliv by byl možný. Dynamické prostředí, v němž společnost GasNet působí, reaguje na různé sociální, technologické a demografické změny. S nárůstem věku pracovní populace a vzrůstajícím důrazem na udržitelnost může v budoucnu vzniknout zvýšená potřeba zdokonalení jazykových dovedností u zaměstnanců. Stárnutí populace a zvýšené ekologické uvědomění mohou přímo ovlivnit požadavky na nové jazykové schopnosti a znalosti, což může mít za následek zvýšenou poptávku po vzdělávacích programech přizpůsobených těmto potřebám.

Pro potvrzení či vyvrácení hypotézy H0 nebo H1 by tedy bylo nutné provést další analýzy a studie, které by přímo zkoumaly vztah mezi zmíněnými sociálními a demografickými trendy a potřebou zdokonalení jazykových dovedností zaměstnanců ve specifickém kontextu společnosti GasNet.

Hypotéza 7: Vliv rostoucího ekologického uvědomění na zájem o vzdělávání v oblasti udržitelnosti

„ESG Strategie“ společnosti GasNet je významným dokumentem, který podtrhuje závazek k udržitelnosti a environmentálnímu vzdělávání. Tento dokument není jen prázdnými slovy, ale konkrétně uvádí opatření a programy, které podporují ekologické uvědomění a udržitelnost mezi zaměstnanci. Existence těchto specifických vzdělávacích programů a školení ukazuje, že společnost nejen hovoří o důležitosti těchto témat, ale také aktivně investuje do vzdělávání zaměstnanců v oblasti udržitelnosti.

Tím, že společnost GasNet nabízí konkrétní vzdělávací programy zaměřené na ekologické uvědomění a udržitelnost, dochází k posilování nejen vědomí zaměstnanců o těchto otázkách, ale také jejich zájmu o tuto tematiku. Zaměstnanci mají možnost se

dozvědět více o důležitosti udržitelnosti, dopadu jejich práce na životní prostředí a o tom, jak mohou přispět k ekologickému rozvoji. Tato skutečnost potvrzuje hypotézu H1 o rostoucím zájmu zaměstnanců o vzdělávání v oblasti udržitelnosti.

Důležité je si uvědomit, že environmentální vzdělávání není pouze trendem, ale stává se stále důležitějším prvkem ve v kultuře společnosti a strategii. Společnosti, které aktivně investují do ekologického vzdělávání svých zaměstnanců, nejen posilují svou obrazovou reputaci, ale také se připravují na budoucnost, kde bude udržitelnost hrát stále významnější roli.

Hypotéza 8: Význam adopce nových technologií pro efektivitu vzdělávacích procesů v GasNetu

V dokumentu „Naše strategie“ jsou popsány iniciativy zaměřené na digitalizaci a využívání nových technologií, které přispívají k efektivnějším a inovativním vzdělávacím procesům v GasNetu. Zahrnutí e-learningových platforem a zdůraznění významu technologické inovace ve strategii společnosti potvrzuje hypotézu H1 o pozitivním dopadu nových technologií na vzdělávací efektivitu.

5.1.3 Ověření výzkumných otázek – kvantitativní výzkum

Hypotéza 9: Jak souvisí úroveň dosaženého vzdělání s preferencemi formátů vzdělávacích aktivit?

Na základě kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců má významný vliv na jejich preference vzdělávacích formátů. Většina respondentů s vyšším vzděláním preferuje online a interaktivní formáty, což podporuje alternativní hypotézu H1. Data naznačují, že respondenti s nižšími úrovněmi vzdělání vykazují silnější preference pro tradiční prezenční školení, což by naznačovalo platnost nulové hypotézy H0. Výsledky tedy ukazují, že existuje statisticky významný vztah mezi úrovní vzdělání a preferencemi formátů vzdělávacích aktivit, což primárně podporuje H1.

Hypotéza 10: Má pracovní délka vliv na vnímání relevance interních vzdělávacích programů?

Analýza odpovědí ukázala, že zaměstnanci s delší pracovní dobou v oboru hodnotí interní vzdělávací programy jako relevantnější, což podporuje alternativní hypotézu H1. Tento trend byl konzistentní napříč různými odděleními a ukazuje na porozumění hodnotě neustálého vzdělávání pro udržení a rozvoj profesních dovedností. Výsledky tedy naznačují,

že délka praxe má významný vliv na vnímání relevance vzdělávacích programů, což vyvrací nulovou hypotézu H0 a podporuje H1.

Hypotéza 11: Je zájem o zdokonalení jazykových dovedností spojen s aktuálními pracovními povinnostmi?

Data z kvantitativního šetření odhalila, že zaměstnanci zapojení do mezinárodních nebo jazykově náročných projektů mají signifikantně větší zájem o zdokonalení svých jazykových dovedností. Tento nálezn podporuje alternativní hypotézu H1 a ukazuje na přímou korelaci mezi povahou pracovních povinností a motivací ke zlepšení jazykových schopností. Naopak zaměstnanci, jejichž pracovní role nevyžadují intenzivní jazykovou komunikaci, vyjádřili nižší zájem o rozvoj těchto dovedností, což by mohlo podporovat nulovou hypotézu H0. Celkově však zjištění silně podporují H1, tedy že zájem o zdokonalení jazykových dovedností je úzce spojen s pracovními povinnostmi.

Hypotéza 12: Ovlivňuje věk zaměstnanců jejich preference vzdělávacích formátů?

Výzkum odhalil, že mladší zaměstnanci preferují online a interaktivní formáty vzdělávání více než starší zaměstnanci, což podporuje alternativní hypotézu H1. Tato preference reflektuje pohodlnost a obeznamenost mladších generací s digitálními technologiemi. Naopak starší zaměstnanci vykazovali silnější preference pro tradiční prezenční školení. Tato zjištění naznačují, že věk má významný vliv na preference vzdělávacích formátů, což potvrzuje H1 a zároveň vyvrací nulovou hypotézu H0.

Hypotéza 13: Jak vnímají zaměstnanci efektivitu digitálních nástrojů ve vztahu k jejich vzdělání?

Z kvantitativního šetření vyplynulo, že zaměstnanci s vyšším vzděláním hodnotí digitální nástroje jako efektivnější ve srovnání s jejich kolegy s nižším vzděláním. Tento trend podporuje alternativní hypotézu H1 naznačující, že úroveň vzdělání ovlivňuje vnímání efektivnosti digitálních nástrojů. Zatímco všichni respondenti uznávají užitečnost digitálních nástrojů, ti s vyšším vzděláním mají tendenci lépe využívat jejich potenciál, což naznačuje význam vzdělání v digitální gramotnosti. Výsledky tak podporují H1 a poukazují na důležitost vzdělávacích programů zaměřených na zlepšení digitálních dovedností ve všech úrovních organizace.

5.1.4 Ověření výzkumných otázek – kvalitativní výzkum

Na základě informací poskytnutých v kvalitativních rozhovorech s Pavlem Auingerem a Janou Hájkovou z HR oddělení lze provést ověření následujících hypotéz:

Hypotéza 14: Jaká je míra adaptace na digitalizaci ve vzdělávání?

Pavel Auinger ve svých odpovědích zdůrazňuje význam a efektivitu digitálních nástrojů a platforem ve své práci. Hovoří o účasti na zahraničních konferencích a o významu digitalizace, což ukazuje, že digitalizované nástroje jsou pro něj důležité. Jana Hájková rovněž potvrzuje význam digitalizace a digitalizovaných vzdělávacích nástrojů a programů ve společnosti. Oba příklady ukazují, že zaměstnanci vnímají digitalizaci jako klíčový prvek pro jejich profesní rozvoj. Tato fakta podporují alternativní hypotézu H1 a vyvracejí nulovou hypotézu H0.

Hypotéza 15: Jaká je míra podpory rozvoje a sebevzdělávání ve společnosti?

Jak Pavel Auinger, tak Jana Hájková hovoří o podpoře ze strany zaměstnavatele a o dostupnosti vzdělávacích zdrojů a programů. Pavel hovoří o podpoře zaměstnavatele v oblasti seberozvoje. Jana zdůrazňuje šetřící rozpočet a flexibilitu využívání vzdělávacích zdrojů poskytovaných zaměstnavatelem. Tyto důkazy jasně podporují alternativní hypotézu H1, která uvádí, že zaměstnanci cítí silnou podporu ze strany zaměstnavatele a jsou motivováni k seberozvoji.

Hypotéza 16: Jaký důraz klade společnost na jazykové vzdělávání?

Z rozhovorů nevyplývá, že by společnost kladla specifický důraz na jazykové vzdělávání. Jana Hájková sice zmíní jazykové dovednosti v kontextu programu „nástupnictví“, ale zároveň uvádí, že znalost jazyka není ve většině případů vyžadována a že noví zaměstnanci by měli mít již při nástupu požadované jazykové dovednosti. Toto naznačuje, že nulová hypotéza H0, která uvádí, že společnost neklade důraz na jazykové vzdělávání, je pravděpodobnější.

Hypotéza 17: Jak je vnímáno jazykové vzdělávání a mezinárodní komunikace v dané společnosti?

Na základě rozhovorů lze usoudit, že společnost uznává význam jazykových dovedností a mezinárodní komunikace, ale jejich potřeba není považována za nezbytnou pro většinu pracovních pozic. Pavel Auinger hovoří o významu znalosti anglického jazyka a o potřebě zlepšit svou úroveň pro mezinárodní komunikaci, což by podporovalo alternativní hypotézu H1. Jana Hájková však naznačuje, že společnost očekává, že

zaměstnanci budou mít požadované jazykové dovednosti již při nástupu, což by naznačovalo, že nulová hypotéza H0 je pravděpodobnější.

V obou případech výpovědi nasvědčují tomu, že i když je význam jazykových dovedností uznáván, nejsou aktuálně v současném prostředí společnosti považovány za nezbytné pro každou pracovní náplň, což podporuje H0.

5.1.5 SWOT analýza

Tato SWOT analýza byla zaměřena na podporu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti GasNet, s.r.o. a v potaz byla brána obecná témata korporátního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, přičemž byl kladen důraz na zohlednění specifických potřeb energetického sektoru v souladu i s obecnými trendy řízení lidských zdrojů. Analýza byla postavena na zjištěných informacích týkajících se společnosti GasNet, s.r.o., a bude obsahovat interní síly a slabiny společnosti, stejně jako externí příležitosti a hrozby, kterým čelí.

Základem pro tuto analýzu byla komplexní analýza interních dokumentů společnosti, včetně výročních zpráv, strategických dokumentů, politik, směrnic a vzdělávacích materiálů, které poskytly cenný vhled do činností, strategií a výzev, s nimiž se GasNet potýká. Dále byl pro tuto analýzu využit také kvantitativní výzkum a další kvalitativní výzkumy (rozhovory, PESTE analýza).

Tabulka 11: SWOT analýza

S (Silné stránky / Strengths):	W (Slabé stránky / Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> • Odborné znalosti: Zaměstnanci mají hluboké technické znalosti a odborné dovednosti v oblasti energetiky, což poskytuje pevný základ pro další rozvoj. • Korporátní kultura podporující vzdělávání: Pokud společnost již má zavedenou kulturu neustálého učení a zdokonalování, poskytuje to silný základ pro vzdělávací iniciativy. • Přístup k moderním technologiím: Zaměstnanci mají přístup k nejnovějším technologiím a vzdělávacím platformám, což umožňuje efektivnější a flexibilnější 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené investice do jazykového vzdělání: Nedostatek investic do jazykového vzdělání může omezovat přístup k novým technologiím. • Různorodost vzdělávacích potřeb Vysoký průměrný věk zaměstnanců a nedostatek personalizace ve vzdělávacích programech mohou představovat výzvu pro efektivní rozvoj dovedností. Různorodost generací vyžaduje flexibilnější a individualizovanější přístupy ke vzdělávání. • Odpor k změně

<p>vzdělávací procesy. Tento přístup umožňuje využívání interaktivních a online vzdělávacích nástrojů, které mohou být aktualizovány v reálném čase a přizpůsobeny potřebám jednotlivých zaměstnanců. Takovýto dynamický přístup k technologiím umožňuje společnosti udržovat své vzdělávací programy relevantní a efektivní v rámci rychle se měnícího prostředí energetického trhu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Závazek k dlouhodobému rozvoji: Odborné znalosti a technické dovednosti zaměstnanců, společně s korporátní kulturou, která podporuje neustálé učení, ukazují na závazek společnosti k dlouhodobému rozvoji svých lidí. To je klíčové pro udržení konkurenční výhody v dynamickém odvětví, jako je energetika • Bezpečnost práce Silný důraz na bezpečnost práce a udržitelnost, což odráží společenskou odpovědnost a zvyšuje loajalitu zaměstnanců. 	<p>Odpor ke změně v korporátní kultuře a potenciální obtíže s adaptací na nové technologie mohou brzdit inovační procesy a zpomalovat implementaci nových vzdělávacích metod a technologií.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoký věkový průměr zaměstnanců Vysoký průměrný věk zaměstnanců může představovat výzvu při adaptaci na nové technologie a moderní vzdělávací přístupy.
<p>O (Příležitosti / Opportunities):</p>	<p>T (Hrozby / Threats):</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Digitální transformace Rozvoj a integrace 3D (virtuální realita) modelových nástrojů pro flexibilní a přístupné vzdělávání. • Partnerství se vzdělávacími a výzkumnými institucemi Spolupráce se školami, univerzitami a odbornými instituty může rozšířit nabídku a kvalitu vzdělávacích programů. • Zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a loajality Efektivní vzdělávací programy mohou zvýšit spokojenost zaměstnanců, snížit fluktuaci a přilákat talentované pracovníky. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlý technologický pokrok Neustálé inovace vyžadují pravidelné aktualizace vzdělávacích programů, což může být náročné a finančně nákladné. • Konkurence (zaměstnanci) Vysoká poptávka po odbornících ve stejném odvětví zvyšuje konkurenci a může vést k odchodu zaměstnanců za lepšími vzdělávacími příležitostmi. • Změny na trhu práce Prudké změny v požadavcích na dovednosti vyvolané novými technologiemi nebo tržními trendy mohou vyvolat zastaralost stávajících vzdělávacích programů. • Kybernetické hrozby Vzhledem k rostoucí digitalizaci energetického sektoru se zvyšuje i riziko kybernetických útoků, což vyžaduje, aby zaměstnanci měli dostatečné vědomosti a dovednosti v oblasti kybernetické bezpečnosti. Toto se netýká pouze IT specialistů.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

5.2 Doporučení

Tato kapitola se věnuje formulaci doporučení, jež byla vyvozena na základě důkladné analýzy situace a identifikovaných výzev, s nimiž se společnost nebo zkoumané téma potýká. Klíčovým záměrem je nabídnout cílená řešení a návrhy, které mohou přispět ke zlepšení stávající situace a řešení konkrétních problémů identifikovaných v průběhu této studie. Je důležité zdůraznit, že vzhledem k omezenému rozsahu práce se tato kapitola soustředí výhradně na doporučení, která přímo vycházejí z předchozí SWOT analýzy, a to s konkrétním zaměřením na slabé stránky a hrozby, které byly během analýzy rozpoznány jako klíčové faktory ovlivňující celkovou efektivitu a udržitelnost zkoumané entity nebo tématu. Toto zaměření umožňuje detailněji prozkoumat a adresovat specifické oblasti potřebné pro dosažení zlepšení a posílení odolnosti vůči vnějším i vnitřním vlivům, čímž se podporuje celkový rozvoj a konkurenceschopnost.

V rámci této kapitoly jsou představena doporučení, která jsou pečlivě zvážena a navržena tak, aby reflektovala realistické a prakticky aplikovatelné strategie pro řešení konkrétních výzev. Při formulaci těchto doporučení byl kladen důraz na komplexní pochopení problematiky, včetně všech relevantních vnitřních a vnějších faktorů, které mohou ovlivnit jejich proveditelnost a efektivitu. Doporučení jsou navržena s cílem poskytnout jasnou směrnicí pro implementaci změn, které povedou ke zlepšení stávající situace, zvýšení efektivitu operací a posílení adaptability na měnící se tržní a technologické podmínky.

5.3 Doporučení (slabé stránky)

5.3.1 Omezené investice do jazykového vzdělání

Pro efektivní využití finančních prostředků s ohledem na plánované zvýšení investic nebo podporu jazykového vzdělávání je nezbytné provést důkladnou analýzu potřeb v této oblasti. Analytický proces je klíčem k úspěchu, jelikož umožňuje identifikovat konkrétní oblasti, ve kterých je zapotřebí investovat a zdokonalit jazykové dovednosti zaměstnanců.

Prvním krokem v tomto procesu je identifikace potřeb. Společnost by měla pečlivě zhodnotit pracovní pozice, odborné oblasti a oddělení, které vyžadují znalost určité úrovně jazyka. Znalost jazyka může být klíčovým faktorem pro úspěšné fungování týmu či projektu,

a proto je důležité jasně definovat požadované jazykové úrovně a cíle, kterých chceme dosáhnout.

Následně je nezbytné provést ověření stávající úrovně jazykových dovedností zaměstnanců. To lze provést pomocí dotazníků a testování, což umožní identifikaci případných mezer v dovednostech a vzdělání. Tato fáze analýzy poskytne vedení společnosti jasný obraz o aktuálním stavu jazykových kompetencí ve firmě.

Dále je klíčové identifikovat klíčové zaměstnance, kteří budou zapojeni do jazykových kurzů. Tito zaměstnanci by měli být vybráni na základě jejich pracovní pozice a potřeby týmu či oddělení. Manažeři projektů, technologičtí specialisté a obchodní zástupci jsou často skupinou zaměstnanců, kteří mají významný kontakt s mezinárodními partnery, a jsou tak důležitými kandidáty pro jazykové vzdělávání.

Po identifikaci klíčových zaměstnanců je nezbytné vybrat vhodného poskytovatele jazykového vzdělávání. Kritéria pro výběr by měla zahrnovat schopnost poskytnout kurzy přizpůsobené specifickým potřebám společnosti, jakož i kvalifikaci instruktorů a hodnotu nabízených kurzů.

Implementace systému sledování a hodnocení je klíčem k úspěšnému zavedení investic do jazykového vzdělávání. Tento systém umožňuje průběžné sledování pokroku a hodnocení efektivity jazykových kurzů. Na základě těchto informací může společnost efektivně plánovat a řídit své investice do jazykového vzdělávání a tím dosáhnout svých strategických cílů a zlepšit svou konkurenceschopnost na trhu.

5.3.2 Překonání odporu ke změně

Pro úspěšné překonání odporu ke změně ve vzdělávacích procesech je vhodné přijmout komplexní strategický přístup, který zahrnuje několik kritických kroků. Jedná se o důležitou součást strategického plánování, neboť odpor ke změně může významně bránit implementaci inovativních přístupů a technologií, které jsou klíčové pro rozvoj zaměstnanců a celkovou konkurenceschopnost organizace.

Prvním krokem by měla být efektivní komunikace vize a benefitů nových přístupů. Je důležité, aby vedení společnosti jasně a přesvědčivě sdílelo se zaměstnanci, jak přínosy změn podporují nejen cíle organizace, ale také přispívají k osobnímu a profesnímu růstu jednotlivců. Komunikace by měla zdůraznit konkrétní příklady toho, jak nové technologie a metody zlepšují pracovní procesy a efektivitu práce.

Dalším krokem je aktivní zapojení zaměstnanců do procesu změny. Vytvoření pracovních skupin nebo panelů, které zahrnují zástupce různých oddělení a úrovní, pomůže zajistit, že hlas zaměstnanců bude slyšen a jejich obavy budou adresovány. Tato participace může zahrnovat hodnocení potenciálních nových technologií, výběr vzdělávacích metodik nebo spolupráci na vytvoření plánů implementace.

Vytvoření podpůrného prostředí je zásadní. To znamená poskytnout zaměstnancům dostatečné zdroje, včetně času, nástrojů a školení, které jim umožní úspěšně se adaptovat na nové procesy a technologie. Podpora by měla zahrnovat také systém mentorství nebo koučování, který zaměstnancům pomůže překonat individuální výzvy spojené se změnou.

Uznání a odměna za adaptaci jsou rovněž klíčové. Zavedení systémů odměn pro ty, kteří se aktivně zapojí do procesu změny a prokážou ochotu učit se a rozvíjet nové dovednosti, může významně zvýšit motivaci a angažovanost celého týmu.

Je rovněž důležité poskytovat školení a zdroje, které usnadní přechod a pomohou zaměstnancům stát se sebejistými ve využívání nových technologií a metod. To by mělo zahrnovat jak počáteční školení, tak průběžný přístup ke vzdělávacím materiálům a podpůrným zdrojům.

V rámci komplexního přístupu ke změně je klíčové nejen provést tyto kroky, ale také se ujistit, že jsou implementovány a sledovány s cílem dosáhnout maximálního úspěchu a minimalizovat negativní dopady odporu ke změně.

5.3.3 Různorodost vzdělávacích aktivit a vysoký věkový průměr zaměstnanců

V souvislosti s identifikací nedostatečné personalizace vzdělávacích programů v GasNet, s.r.o., která nezohledňuje individuální potřeby a preferované styly učení zaměstnanců, vyvstává potřeba zavést komplexní řešení. Tento problém je ještě zvýrazněn s ohledem na rostoucí věkový průměr pracovní síly, což naznačuje zásadní potřebu přizpůsobit vzdělávací strategie tak, aby odpovídaly nejen rozmanitým stylům učení, ale i různým technologickým dovednostem a očekáváním mezi generacemi zaměstnanců.

Jako první krok je nezbytné zavést specifické vzdělávání, které respektuje a využívá rozdílné přístupy k učení, které preferují různé věkové skupiny. Například zatímco starší generace může dávat přednost tradičním třídním školením, mladší generace se může cítit pohodlněji v online interaktivních kurzech. Vytvoření personalizovaných učebních plánů, které zohledňují individuální potřeby, dovednosti, profesní cíle a preferovaný styl učení

každého zaměstnance, se stává klíčem k úspěchu. Tyto plány by měly být dynamické a flexibilní, aby mohly být pravidelně aktualizovány a přizpůsobeny změnám v potřebách a v pracovním prostředí.

Pro zajištění, že vzdělávací obsah a metody budou odpovídat potřebám a očekáváním zaměstnanců všech věkových skupin, je důležité poskytovat pravidelná školení pro interní školitele a učitele. Tato školení by se měla zaměřit na nejnovější metody vzdělávání dospělých, efektivní komunikaci a předávání znalostí napříč generacemi.

Zvýšení technologické gramotnosti je zásadní, zejména mezi staršími zaměstnanci, aby mohli plně využívat dostupné vzdělávací nástroje a zdroje. Zavedení speciálních programů zaměřených na technologickou gramotnost může pomoci překonat tento problém a zajistit, že všichni zaměstnanci, bez ohledu na věk, mohou efektivně využívat digitální technologie pro svůj profesní rozvoj.

Důležitou součástí řešení je také zavedení efektivního systému pro sběr a analýzu zpětné vazby od zaměstnanců. To umožňuje neustálé hodnocení a přizpůsobení vzdělávacích programů tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám a očekáváním zaměstnanců a zároveň podporovaly kulturu celoživotního učení.

Podpora celoživotního učení a motivace zaměstnanců k osobnímu a profesnímu rozvoji je klíčová. Vytvoření prostředí, které oceňuje a odměňuje učení a rozvoj, a poskytování příležitostí pro sdílení znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci může významně přispět k budování silné, adaptabilní a inovativní pracovní síly.

Implementací těchto opatření může GasNet lépe reagovat na unikátní vzdělávací potřeby své pracovní síly, zlepšit angažovanost a motivaci k učení a zvýšit efektivitu vzdělávacích programů. To nejen podpoří osobní a profesní rozvoj zaměstnanců, ale také posílí konkurenceschopnost společnosti a její schopnost čelit budoucím výzvám.

5.4 Doporučení (hrozby)

5.4.1 Konkurence (zaměstnanci)

Pro společnost jako GasNet je nezbytné neustále sledovat a vyhodnocovat účinnost implementovaných strategií pro udržení talentů a být připraven rychle reagovat na měnící se trh práce a potřeby zaměstnanců. Aktivním nasloucháním potřebám svých zaměstnanců

a pružným přizpůsobením se těmto potřebám může společnost nejen udržet své klíčové talenty, ale také přilákat nové, což přispěje k jejímu dlouhodobému růstu a úspěchu.

V současném konkurenčním prostředí, kde vysoká poptávka po odbornících zvyšuje konkurenci mezi firmami a může vést k odchodu zaměstnanců za atraktivnějšími nabídkami, je pro společnosti jako GasNet klíčové přijmout strategický a proaktivní přístup k udržení a rozvoji svých talentů. Toto vyžaduje komplexní pochopení toho, co motivuje zaměstnance k tomu, aby zůstali v organizaci, a co je přitahuje k jiným příležitostem. Jedním z hlavních aspektů, na které se společnosti musí zaměřit, je poskytování bohatých a přitažlivých vzdělávacích a rozvojových programů, které jsou porovnatelné nebo lepší než ty, které nabízí konkurence. To zahrnuje nejen zajištění přístupu ke školením a kurzům, ale také podporu kontinuálního profesního rozvoje prostřednictvím workshopů, mentoringu a příležitostí k učení se v praxi.

Dalším klíčem k udržení talentů je vytvoření inkluzivní a podporující pracovní kultury, která oceňuje přínos každého jednotlivce a podporuje týmovou spolupráci a inovaci. V takovém prostředí se zaměstnanci cítí cenní a motivovaní k přispívání k úspěchu společnosti.

Důležitou součástí strategie udržení talentů je také nabízení konkurenceschopných benefitů a odměn, které reflektují hodnotu, kterou zaměstnanci přinášejí. To neznamená jen finanční odměny, ale také flexibilní pracovní podmínky, možnosti práce z domova, podporu work-life balance a jiné benefity, které zlepšují celkovou spokojenost zaměstnanců.

Implementace mechanismů zpětné vazby, kde zaměstnanci mohou vyjádřit své názory a přispět k rozhodovacím procesům, také významně přispívá k pocitu zapojení a spokojenosti. Poskytování pravidelné zpětné vazby zaměstnancům o jejich výkonu a rozvoji a otevřená komunikace o budoucnosti a směřování společnosti pomáhají vytvářet prostředí důvěry a transparentnosti.

5.4.2 Rychlý technologický pokrok

V kontextu rychlého technologického pokroku, který charakterizuje současný energetický sektor, se společnosti jako GasNet setkávají s výzvou udržet své vzdělávací programy aktuální a v souladu s neustálými inovacemi. Tento trend vyžaduje pravidelné aktualizace školicích materiálů a programů, což může být jak časově, tak finančně náročné. Pro efektivní řešení této problematiky je třeba přijmout komplexní strategii, která zahrnuje

následující doporučení, jejichž zavedením může GasNet efektivně řešit výzvy spojené s rychlým technologickým pokrokem, minimalizovat související finanční náklady a zajistit, že její zaměstnanci zůstanou na špici technologického vývoje.

Za prvé, je důležité zavést systém neustálého sledování a hodnocení technologických trendů a inovací v oboru. To zahrnuje vytvoření multidisciplinárního týmu odborníků, kteří jsou zodpovědní za průzkum a identifikaci nových technologií a metod, které by mohly ovlivnit provoz a strategie společnosti. Tento tým by měl pravidelně informovat vzdělávací oddělení o nejnovějších trendech a doporučovat aktualizace existujících vzdělávacích programů.

Dále je nezbytné investovat do agilních vzdělávacích technologií a platforem, které umožňují rychlou a efektivní aktualizaci školicích materiálů. E-learningové platformy, modulární vzdělávací obsah a online školicí nástroje umožňují snadné začlenění nových informací a metodik bez potřeby rozsáhlých revizí celých kurzů. Tento přístup nejen zjednodušuje proces aktualizace, ale také snižuje související finanční náklady.

Implementace pravidelných školení a workshopů pro zaměstnance je dalším klíčovým prvkem strategie. Tyto aktivity by měly být navrženy tak, aby podporovaly nejen pochopení nových technologií, ale také rozvoj schopností kritického myšlení a adaptability, které jsou nezbytné pro úspěšnou navigaci v neustále se měnícím technologickém prostředí.

Kromě toho je důležité vytvořit partnerství s výzkumnými institucemi, univerzitami a technologickými společnostmi. Tato partnerství mohou nabídnout přístup k nejnovějším poznatkům a výzkumným zdrojům, což umožňuje společnosti rychle reagovat na nové technologické výzvy a začlenit aktuální obsah do svých vzdělávacích programů.

5.4.3 Prudké změny na trhu práce

Prudké změny na trhu práce, vyvolané rychlým rozvojem nových technologií a proměnlivými tržními trendy, představují pro společnosti jako GasNet značnou výzvu. Tyto změny vedou k neustálému posunu v požadavcích na dovednosti, což může způsobit, že stávající vzdělávací programy rychle zastarají. Aby společnosti úspěšně navigovaly tímto dynamickým prostředím a zajistily, že jejich zaměstnanci zůstanou na špičce profesního rozvoje, je nezbytné přijmout komplexní a flexibilní přístup k plánování a implementaci vzdělávacích strategií.

Jedním z klíčových kroků v řešení této výzvy je zavedení systému pro průběžné monitorování a analýzu trhu práce a technologických trendů. Tento systém by měl zahrnovat spolupráci s průmyslovými odborníky, akademickými institucemi a profesními asociacemi, aby společnost získala přehled o nadcházejících změnách v požadavcích na dovednosti a byla schopna rychle reagovat přizpůsobením svých vzdělávacích programů.

Dalším krokem je vývoj modulárních a flexibilních vzdělávacích programů, které umožňují snadné a rychlé aktualizace a přizpůsobení obsahu v reakci na nové požadavky. Tato modularita také podporuje individualizované učební cesty, což umožňuje zaměstnancům zaměřit se na rozvoj konkrétních dovedností, které jsou nejrelevantnější pro jejich současnou pozici a kariérní aspirace.

Zásadní je také poskytování příležitostí pro praktické učení a aplikaci nových dovedností v reálném pracovním prostředí. To může zahrnovat projektovou práci, stáže, mentorské programy a spolupráci s technologickými start-upy nebo výzkumnými institucemi. Tyto zkušenosti nejenže posilují učební proces, ale také podporují inovace a kreativitu uvnitř organizace.

Kultivace kultury celoživotního učení a adaptability je dalším klíčovým prvkem úspěšné strategie. To zahrnuje motivaci zaměstnanců k osobnímu a profesnímu rozvoji prostřednictvím systémů odměn, kariérního poradenství a podpory při získávání odborných certifikací. Důraz na učení a adaptabilitu by měl být integrován do všech aspektů firemní kultury, od náborových procesů až po hodnocení výkonu.

V neposlední řadě je klíčové zabezpečit dostatečné finanční a organizační zdroje pro implementaci těchto strategií. To může vyžadovat revizi rozpočtových priorit a možná i hledání externích zdrojů financování, jako jsou vládní granty nebo partnerství se vzdělávacími institucemi a průmyslovými asociacemi.

5.4.4 Kybernetické hrozby

Aby společnosti jako GasNet efektivně čelily kybernetickým hrozbám, je nezbytné zavést komplexní vzdělávací strategii, která pokrývá všechny aspekty kybernetické bezpečnosti a je adresována všem zaměstnancům, nejen IT specialistům. Vzhledem k tomu, že kybernetické hrozby představují stále rostoucí riziko pro jakoukoliv organizaci, musí být každý člen týmu vybaven potřebnými znalostmi a dovednostmi k identifikaci a předcházení možným bezpečnostním incidentům.

Prvním krokem v procesu vytváření efektivního vzdělávacího programu je stanovení jasných vzdělávacích cílů, které reflektují specifické potřeby a rizika spojená s provozem společnosti. Tyto cíle by měly zahrnovat nejen základní povědomí o kybernetických hrozbách a metodách jejich prevence, ale také praktické dovednosti potřebné k efektivní reakci v případě bezpečnostního incidentu.

Dalším krokem je vývoj školicích materiálů a programů, které jsou přizpůsobeny různým úrovním znalostí a zkušeností zaměstnanců. To zahrnuje vytvoření rozmanitých vzdělávacích modulů – od základních kurzů zaměřených na obecné zásady kybernetické bezpečnosti až po pokročilé workshopy a simulace zaměřené na specifické bezpečnostní hrozby a scénáře. Vzdělávací programy by měly být pravidelně aktualizovány, aby odrážely nejnovější vývoj v oblasti kybernetických hrozeb a obranných technologií.

Důležitou součástí programu by mělo být také praktické školení a cvičení, které zaměstnancům umožní procvičit si reakce na simulované kybernetické útoky v kontrolovaném prostředí. Tyto aktivity pomáhají posílit teoretické znalosti získané během vzdělávacích sezení a rozvíjet praktické dovednosti potřebné k efektivnímu zvládnutí skutečných bezpečnostních incidentů.

Pro zajištění dlouhodobého úspěchu programu je také klíčové podporovat kulturu kybernetické bezpečnosti v celé organizaci, kde je bezpečnost považována za společnou odpovědnost všech zaměstnanců. To zahrnuje pravidelnou komunikaci o důležitosti kybernetické bezpečnosti, osvětu o aktuálních hrozbách a nejlepších postupech pro jejich prevenci a vytváření systému odměn, který motivuje zaměstnance k aktivní účasti na bezpečnostních iniciativách.

Kombinací jasně definovaných vzdělávacích cílů, průběžného vývoje a aktualizace školicích materiálů, praktického školení a podpory firemní kultury kybernetické bezpečnosti mohou společnosti jako GasNet účinně řešit kybernetické hrozby a chránit své zdroje a data před potenciálními útoky.

5.5 Další doporučení

Plynárenský polygon a jeho význam pro rozvoj zaměstnanců

Výstavba plynárenského polygonu představuje klíčovou inovaci v rámci plynárenského průmyslu, reagující na současné demografické změny a výzvy spojené se stárnutím pracovní síly. Toto zařízení nabídne neocenitelný zdroj pro rozvoj zaměstnanců,

poskytující jim unikátní kombinaci teoretického vzdělání a praktického tréninku. Jeho hlavním přínosem je možnost simulace reálných pracovních podmínek, kterým zaměstnanci ve své každodenní praxi mohou čelit. Tímto způsobem polygon přispívá ke zvýšení bezpečnosti a efektivity práce, což je v energetickém sektoru zásadní.

Využití plynárenského polygonu umožní zaměstnancům získat cenné zkušenosti s manipulací s plynem a vodíkem v kontrolovaném a bezpečném prostředí. Díky tomu budou moci lépe pochopit potenciální rizika a naučit se, jak efektivně a bezpečně reagovat na různé nouzové situace. To je obzvláště relevantní v kontextu rostoucího zájmu o vodíkové technologie, které představují sice velký potenciál pro budoucnost energetiky, ale zároveň přinášejí specifické výzvy související s bezpečností a manipulací.

Polygon také hraje klíčovou roli v adaptaci na dynamické prostředí energetického trhu, kde neustálé technologické inovace a změny norem vyžadují od zaměstnanců průběžnou aktualizaci znalostí a dovedností. Možnost pravidelného a flexibilního vzdělávání, včetně online školení, umožní zaměstnancům udržet krok s nejnovějšími trendy a zvyšovat svou odbornou kvalifikaci.

Důležitým aspektem je také inkluzivní přístup ke vzdělávání, který polygon podporuje. Zahrnutím ergonomických úprav a přizpůsobením vzdělávacích programů pro zaměstnance všech věkových kategorií se zajišťuje, že vzdělávací aktivity jsou přístupné a relevantní pro všechny, což přispívá k vytvoření inkluzivní pracovní kultury podporující rozvoj každého jednotlivce.

Spolupráce s akademickými institucemi a výzkumnými centry dále rozšiřuje možnosti plynárenského polygonu. Tato partnerství umožňují integraci nejnovějších výzkumných poznatků a technologií do vzdělávacích programů. Taková spolupráce nejenže zvyšuje kvalitu a aktualitu vzdělávacího obsahu, ale také podporuje výměnu znalostí a zkušeností mezi průmyslem a akademickou sférou.

V konečném důsledku plynárenský polygon představuje strategickou investici do budoucnosti plynárenského odvětví, která má potenciál nejen zlepšit bezpečnost a efektivitu práce, ale také podpořit udržitelný rozvoj a inovace v energetice. Jeho význam pro rozvoj zaměstnanců a posílení odolnosti odvětví vůči budoucím výzvám je nepopiratelný.

6 Závěr

Tato diplomová práce představuje komplexní průzkum a detailní analýzu vzdělávacích systémů a strategií v rámci společnosti GasNet, s.r.o. Cílem této práce bylo nejenom posoudit stávající efektivitu těchto systémů a strategií, ale také identifikovat možnosti pro jejich rozvoj a vylepšení. Práce se hlouběji zabývá vzděláváním v kontextu energetického sektoru České republiky, spojujíc teoretická východiska s praktickými poznatky získanými prostřednictvím kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Tento přístup umožnil získat širší a hlubší porozumění pro téma, které je stále více relevantní v dnešní rychle se vyvíjející společnosti.

Teoretická část práce poskytla nezbytné teoretické podklady, které umožnily čtenáři lépe pochopit význam a vývoj vzdělávacích procesů v průběhu historie až po současnost. Zvláštní pozornost byla věnována historickým kořenům vzdělávání v českých zemích, které poskytly důležitý kontext pro pochopení současného stavu a vývoje vzdělávacích systémů. Důraz byl kladen na to, jak historické události a sociálně-politické změny ovlivnily přístupy ke vzdělávání a jak se tyto přístupy vyvíjely v reakci na nové výzvy a technologický pokrok.

Dále byla v teoretické části představena současná metodologická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která jsou zásadní pro pochopení aktuálních trendů a praxí v oblasti korporátního vzdělávání. Bylo zdůrazněno, že v dnešním světě, který je charakterizován rychlými technologickými změnami a globalizací, je nezbytné, aby vzdělávací systémy a strategie byly neustále adaptovány a inovovány. Tento segment práce ukazuje, jak důležité pro organizace je, aby byly schopny reagovat na tyto změny prostřednictvím efektivních a přizpůsobivých vzdělávacích programů, které umožňují zaměstnancům rozvíjet dovednosti potřebné pro úspěch v moderním pracovním prostředí.

Zkoumání metodologických základů také odhalilo klíčové koncepty, jako jsou učební styly, metody výuky a význam neformálního a informálního učení vedle tradičních formálních vzdělávacích cest. Tyto koncepty jsou zásadní pro design a implementaci efektivních vzdělávacích programů, které respektují individuální potřeby a preference zaměstnanců.

Praktická část byla zaměřena na detailní rozbor vzdělávacích strategií a praxí v GasNet, s.r.o., včetně analýzy interních a externích faktorů, které vzdělávání ve společnosti ovlivňují. Byly identifikovány klíčové výzvy a příležitosti pro zlepšení, jako je potřeba rozšíření digitálních vzdělávacích nástrojů, zvýšení přizpůsobivosti a relevance vzdělávacích programů pro potřeby zaměstnanců a lepší integrace vzdělávacích iniciativ do celkové korporátní strategie.

Zaměstnanci společnosti pozitivně ocenili vzdělávací programy, které jsou flexibilní a přizpůsobené jejich individuálním potřebám. Tyto programy nejenže podporují jejich profesní rozvoj, ale také přispívají k celkové spokojenosti a loajalitě vůči společnosti. Digitální vzdělávací nástroje byly identifikovány jako klíčové pro zajištění přístupnosti a efektivity vzdělávacích programů, což je zásadní pro udržení konkurenceschopnosti v dynamickém a globalizovaném trhu.

Na základě těchto zjištění byla formulována řada doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti GasNet. Mezi ně patří vývoj nových digitálních vzdělávacích nástrojů, tvorba personalizovaných vzdělávacích plánů pro zaměstnance, zlepšení komunikace ohledně významu vzdělávacích programů a jejich přínosů a začlenění vzdělávacích iniciativ do širšího rámce korporátní strategie.

Tato práce přináší důležitý příspěvek k pochopení vzdělávacích systémů a strategií v kontextu českého energetického sektoru a nabízí praktické návrhy pro jejich zlepšení. Implementace těchto doporučení může vést k vytvoření efektivnějšího, přizpůsobivějšího a inovativnějšího vzdělávacího prostředí, které lépe vyhovuje potřebám a očekáváním zaměstnanců, zároveň podporuje strategické cíle společnosti a reaguje na neustálé změny v energetickém sektoru.

Závěrem lze říci, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčovými faktory pro udržitelný růst a inovaci v každé organizaci. Tato diplomová práce představuje cenný zdroj informací a inspirace pro další výzkum a aplikaci vzdělávacích strategií a praxí, nejen v energetickém sektoru, ale v celé oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje. Pokroky a inovace ve vzdělávacích metodách a technologiích jsou nezbytné pro přizpůsobení se budoucím výzvám a pro dosažení dlouhodobého úspěchu v rychle se měnícím globálním prostředí.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Tištěné zdroje

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan. 2014. *Andragogika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.

BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

DISMAN, Miroslav. 2021. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 5. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-5053-1.

KALOUS, Jaroslav a VESELÝ, Arnošt (ed.). 2006. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-1262-3.

KOUBEK, Josef. 2012. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KULIČ, Václav. 1992. *Psychologie řízeného učení*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0447-5.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2034-5.

NEUGEBAUER, Tomáš. 2010. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli, O čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-556-4.

PLAMÍNEK, Jiří. 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan. 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5232-7.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

TOMŠEJ, Jakub. 2023. *Zákoník práce s výkladem: Včetně novel pro roky 2023 a 2024*. Praha: Grada Publishing. 978-80-271-3984-2.

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

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

7.2 Elektronické zdroje

Český statistický úřad. Aktuální informace [online]. [cit. 2024-03-16].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

ČEZ, a. s. Vývoj cen [online]. [cit. 2024-03-16].

Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyvojcen>

Energetický regulační úřad. Metodiky regulace [online]. [cit. 2024-03-16].

Dostupné z: <https://eru.gov.cz/metodiky-regulace>

EnviGroup. Jste připraveni na zpřísnění emisních limitů? [online]. [cit. 2024-03-16].

Dostupné z: <https://www.envigroup.cz/jste-pripraveni-na-zprisneni-emisnich-limitu.html>

Evropská komise. Příčiny změny klimatu [online]. [cit. 2024-03-16].

Dostupné z: https://climate.ec.europa.eu/climate-change/causes-climate-change_cs

GasNet. [online]. [cit. 2024-02-17].

Dostupné z: <https://www.gasnet.cz/-/media/GasNet/Images/mapy-schemata/map-about.png>

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). "Climate Change 2021: The Physical Science Basis" [online].

Dostupné z: IPCC — Intergovernmental Panel on Climate Change

KPIs. [online]. [cit. 2024-02-18].

Dostupné z: <https://gasnetcz.sharepoint.com>

KURZY.CZ. Podpora obnovitelných zdrojů energie [online]. [cit. 2024-03-16].

Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/energie/podpora-oze/>

Masarykova univerzita. Demografické změny [online]. [cit. 2024-03-16].

Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ek19l/prilohy/1_demograficke_zmeny/Pril._1.4_Prezentace.pdf

MPSV, TREXIMA, spol. s r.o. III. Účastníci pracovněprávních vztahů, zástupci zaměstnanců, 2023. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. [cit. 2024-02-11]

Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III1Zamestnavatel>

Naše strategie. [online]. [cit. 2024-02-17].

Dostupné z: <https://gasnetcz.sharepoint.com>

Průzkumy s Arnoldem. [online]. [cit. 2024-02-21].

Dostupné z: <https://gasnetcz.sharepoint.com>

Reflex. EU: Budeme hubit invazní druhy zvířat a vítat invazní lidské populace [online]. [cit. 2024-03-16].

Dostupné z: <https://www.reflex.cz/clanek/komentare/81040/eu-budeme-hubit-invazni-druhy-zvirat-a-vitat-invazni-lidske-populace.html>

Sledované ukazatele. [online]. [cit. 2024-02-18].

Dostupné z: <https://gasnetcz.sharepoint.com>

Telefonní seznam. [online]. [cit. 2024-02-19].

Dostupné z: <https://gasnetcz.sharepoint.com>

Zpráva o udržitelnosti. [online]. [cit. 2024-02-17].

Dostupné z: https://www.gasnet.cz/-/media/GasNet/Files/Gasnet/esg/GasNet_Zprava_o_udrzitelnosti_2022.pdf

ŽÁK, Josef. Sociologická encyklopedie [online]. Osvěta, 2018. [cit. 2023-10-20]

Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Osvěta>

7.3 Zákony

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů.

8 Seznam grafů; Seznam tabulek, Seznam obrázků

8.1 Seznam grafů

Graf 1: Nárůst počtu termínů.....	55
Graf 2: Čas strávený rozvojem dle pohlaví a úrovně pozice.....	56
Graf 3: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 1.....	76
Graf 4: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 2.....	77
Graf 5: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 3.....	78
Graf 6: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 4.....	78
Graf 7: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 5.....	79
Graf 8: výsledky z dotazníkového šetření – otázka 6.....	80
Graf 9: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 7.....	80
Graf 10: výsledky z dotazníkového šetření – otázka 8.....	81
Graf 11: výsledky z dotazníkového šetření – otázka 9.....	82
Graf 12: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 10.....	82
Graf 13: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 11.....	83
Graf 14: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 12.....	84
Graf 15: Výsledky z dotazníkového šetření – otázka 13.....	84

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Propojení typů vzdělávání.....	34
Tabulka 2: Propojení typů vzdělávání.....	38
Tabulka 3: Počty hodin, akcí a účastníků.....	53
Tabulka 4: Strukturovaný přehled analyzované interní dokumentace.....	60
Tabulka 5: PESTE analýza.....	68
Tabulka 6: Přehled hypotéz pro analýzu interní dokumentace.....	70
Tabulka 7: Přehled hypotéz pro PESTE analýzu.....	71
Tabulka 8: Přehled hypotéz pro kvantitativní analýzu.....	72
Tabulka 9: Přehled hypotéz pro obecnou kvalitativní analýzu.....	73
Tabulka 10: Přehled výzkumných otázek pro kvalitativní analýzu.....	74
Tabulka 11: SWOT Analýza.....	106

8.3 Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný model strategického řízení a strategického řízení lidských zdroj....	24
Obrázek 2: Vnější prostředí organizace.....	28
Obrázek 3: Vnitřní prostředí společnosti.....	31
Obrázek 4: Koncepce celoživotního vzdělávání.....	33
Obrázek 5: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.....	41
Obrázek 6: Vnitřní prostředí organizace.....	43
Obrázek 7: Mezera ve vzdělávání.....	45
Obrázek 8: Model systematického výcviku.....	46
Obrázek 9: Distribuční území společnost.....	48
Obrázek 10: Pilíře strategie GasNet s.r.o.....	63
Obrázek 11: Sledované ukazatele.....	64
Obrázek 12: Vizualizace strategických cílů.....	65
Obrázek 13: Anonymizovaná organizační struktura Pavla Auingera.....	87
Obrázek 14: Anonymizovaná organizační struktura Jany Hájkové.....	89
Obrázek 15: Průzkumy s Arnoldem (digitální nástroje).....	92
Obrázek 16: Průzkumy s Arnoldem (digitální nástroje).....	93

9 Přílohy

Příloha č. 1 – Kvantitativní výzkum (struktura dotazníku)

Věková skupina:

- Mladší než 30 let
- 30–40 let
- 40–50 let
- 51–60 let
- 61 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Pracovní obor nebo specializace:

- Technická (IPZ, ÚMTS, ÚPUTZ, ÚSP)
- Administrativně-technická (technik, TRS apod.)
- Administrativní (referent provozu, dispečer, administrátor projektu)
- Manažerská (vedoucí, mistr)
- Jiná/ostatní

Délka praxe ve svém oboru:

- Méně než 1 rok
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11–20 let
- Více než 20 let

Účast na interních vzdělávacích programech:

- Velmi často
- Často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

Relevance vzdělávacích programů pro práci:

- Velmi relevantní
- Částečně relevantní
- Málo relevantní
- Nevím/neaplikuji

Používání digitálních nástrojů v práci:

- Velmi často
- Často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

Efektivita digitálních nástrojů pro práci:

- Vysoce efektivní
- Středně efektivní
- Nízká míra efektivity
- Velmi nízká míra efektivity

Podpora osobního rozvoje v pracovním prostředí:

- Ano, aktivně podporuje
- Ne, nepodporuje aktivně

Preferované formáty vzdělávacích aktivit:

- Online webináře
- Prezenční školení
- Interaktivní workshopy

Znalost cizích jazyků:

- Ano (anglický, ruský, německý jazyk, jiný)
- Ne

Úroveň jazykového vzdělání:

- Základní úroveň
- Střední úroveň
- Pokročilá úroveň
- Žádná

Potřeba zdokonalení jazykových dovedností:

- Ano, pro lepší komunikaci a rozumění složitějším textům
- Ne, aktuální dovednosti jsou dostatečné
- Ano, pro kariérní postup
- Ne, nepovažuji za problematické

Příloha č. 2 - Pavel Auinger – kvalitativní rozhovor (přepis)

Mohl byste prosím popsat svoji pozici?

Jistě, rád vám popíšu mou pozici. Pracuji jako Asset Class Manager a zároveň vedu oddělení Technického Asset Managementu. Moje role spočívá v tom, že mám na starosti správu a strategický rozvoj třídy aktiv v rámci distribuční soustavy plynu. To znamená, že plánuji, monitoruji a optimalizuji životní cyklus těchto aktiv. Součástí mé práce je také řízení rozpočtu a finančních procesů.

Neméně důležitou částí mého úkolu je zajistit standardizaci a regulaci souvisejících procesů, správu rizik a technický projektový management. To vyžaduje pokročilé analytické schopnosti a schopnost samostatně rozhodovat. Je to práce, která mě výrazně vytěžuje, ale zároveň mě naplňuje, protože vidím konkrétní výsledky mé práce a vliv na strategický rozvoj naší společnosti.

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Pracuji v této společnosti již 30 let, tedy v prosinci letošního roku to bude celkem přesně tři desetiletí, co jsem součástí této společnosti.

Jaké máte zkušenosti se vzdělávacími programy?

Zkušenosti se vzdělávacími programy pro mě osobně představují klíčový faktor mého osobního i profesního rozvoje. Účast na různých školeních a kurzech zaměřených na komunikaci, vedení týmu a osobní rozvoj mi nejenom umožnily získat nové dovednosti a znalosti, ale také mi otevřely oči vůči novým perspektivám a možnostem v pracovním i osobním životě. Tyto programy nejenom poskytly konkrétní nástroje pro zlepšení v pracovních rolích, ale také mi pomohly pochopit důležitost osobního růstu a sebepoznání. Díky nim jsem lépe porozuměl svým silným stránkám a identifikoval oblasti, na kterých je potřeba pracovat, což mi umožnilo osobní i profesní růst. Své hodnocení bych rozložil do tří klíčových oblastí – osobního, hodnocení za tým a hodnocení za společnost.

V rámci našeho týmu v oddělení Asset Class Managementu jsou zkušenosti se vzdělávacími programy nezbytné pro úspěšné plnění našich pracovních povinností a dosahování našich cílů. Vzhledem k dynamice našeho odvětví je důležité neustále se vzdělávat a udržovat si aktuální znalosti a dovednosti. Tyto programy nám poskytují nejen technické know-how potřebné pro naše pracovní úkoly, ale také nám pomáhají rozvíjet dovednosti v oblasti komunikace, týmové spolupráce a strategického myšlení. Díky nim

jsme schopni efektivně reagovat na změny v odvětví a přispívat k inovacím a růstu naší společnosti.

Pro naši společnost jsou zkušenosti se vzdělávacími programy klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobý úspěch na trhu. Investice do vzdělávání zaměstnanců představuje investici do budoucnosti celé organizace. Získané znalosti a dovednosti nám umožňují nejen zlepšovat naše procesy a inovovat v našem odvětví, ale také se přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám a požadavkům trhu. Jsme přesvědčeni, že neustálý rozvoj a zdokonalování dovedností našich zaměstnanců jsou klíčové pro udržení naší konkurenceschopnosti a dlouhodobý úspěch na trhu.

Které vzdělávací programy jste v rámci svého zaměstnání absolvoval?

Během mé profesní dráhy jsem měl možnost účastnit se různých vzdělávacích programů, které mi poskytly cenné znalosti a dovednosti pro můj pracovní i osobní růst. Jedním z prvních programů, které jsem absolvoval, byl „Potencial program“ kolem roku 2006, kdy naše společnost patřila pod korporaci RWE. Tento program se zaměřoval na rozvoj měkkých dovedností a zahrnoval účast na workshopech a konferencích.

Během své kariéry jsem měl příležitost účastnit se řady podobných vzdělávacích aktivit. Nedávno jsme například absolvovali workshop na téma „Jak říkat špatné věci lépe“, který jsme rozšířili o další den, aby co nejvíce vyhovoval našim potřebám a očekáváním.

Dvě zásadní etapy mé kariéry bych rád zdůraznil. První zahrnovala možnost dokončit během mého působení ve společnosti bakalářské a následně magisterské studium. Tato možnost mi poskytla nejen akademické vzdělání, ale také rozšířila moje obzory a přinesla nové perspektivy.

Druhou významnou etapou byla nedávná potřeba zlepšit mou úroveň anglického jazyka na B1. Toto vzdělávání bylo pro mě velkou výzvou a vyžadovalo to mnoho úsilí a času. Nicméně jsem to vnímal jako důležitý krok k dalšímu profesnímu rozvoji a možnosti účastnit se mezinárodních konferencí a studijních cest.

Aktuálně je součástí mého profesního zaměření účast na zahraničních konferencích a studijních cestách, které jsou pro udržení a rozvoj mých odborných znalostí klíčové. Tyto události mi poskytují příležitost k setkávání s odborníky z celého světa a sdílení know-how a osvědčených postupů.

Zde je přehled některých významných událostí, kterých jsem měl možnost se zúčastnit:

- V roce 2017 jsem navštívil Polsko, kde se konference zaměřovala na distribuci a logistiku LNG, což mi poskytlo cenné znalosti v oblasti plynu.
- V červenci 2021 jsem měl možnost účastnit se návštěvy H2 polygonu v Bitterfeldu v Německu, kde jsem se podrobně seznámil s problematikou vodíku, což bylo pro mě velmi inspirativní.
- V dubnu 2022 jsem navštívil Nizozemsko a Německo, kde jsem měl možnost prohlédnout si provozy H2 polygonů a výrobu PE komponent pro vodík, což mi umožnilo nahlédnout do praxe.
- V červenci 2022 jsem se zúčastnil události na Slovensku v Blatné na Ostrove, kde probíhala distribuce blendu H2, což mi poskytlo ucelený pohled na provozy.
- V dubnu 2023 jsem se účastnil konference v Dánsku, která se zaměřovala na metrologii a ověřování správnosti měření, což bylo pro mé profesní pole velmi relevantní.
- V září 2023 jsem se zúčastnil konference GAT/VAT v Kolíně nad Rýnem v Německu, což bylo důležité setkání pro obor, kde jsem měl možnost navázat užitečné kontakty.
- Plánoval jsem účast na konferenci v Düsseldorfu v Německu v květnu 2024, která se zaměřuje na systémy integrity managementu, což by byla další příležitost pro získání nových poznatků a sdílení zkušeností s odborníky z celého světa.

Tyto události mi umožnily nejen rozšířit odborné znalosti a dovednosti, ale také navázat cenné profesní kontakty a získat nové perspektivy v oblasti mého působení.

Jaké byly Vaše motivace k účasti na těchto programech?

Moje motivace k účasti na těchto programech pramení z potřeby adaptace na aktuální výzvy v sektoru energetiky, který se v současné době snaží přejít na udržitelnější a „zelenější“ paliva. Tento trend představuje výzvu nejen pro Českou republiku, ale i pro další státy, jelikož je spojen s nedostatkem zkušeností a dostupných informací. Rozšíření mého obzoru o nové technologie a postupy v oblasti distribuce a logistiky LNG a vodíku mi pomáhá lépe porozumět současným trendům a budoucím možnostem v energetickém sektoru. Vzhledem k tomu, že mnohé z těchto nových informací a trendů jsou dostupné

převážně v anglickém jazyce, byl jsem motivován rychle si zdokonalit anglický jazyk, abych mohl tyto důležité informace efektivně vstřebávat a aktivně se podílet na diskusích a výměně názorů s mezinárodními kolegy.

Jak hodnotíte relevanci a přínos těchto programů pro Vaši práci?

Relevanci a přínos těchto vzdělávacích programů pro mou práci hodnotím velmi pozitivně. Od doby, co naše společnost prošla různými majitelskými změnami, jsem zaznamenal výrazný mentální a osobní rozvoj. Tyto programy mi poskytly nejen aktuální znalosti a dovednosti v oblasti distribuce a logistiky LNG a vodíku, ale také mi otevřely nové perspektivy a možnosti pro budoucí rozvoj v energetickém sektoru. Díky nim jsem lépe vybaven k úspěšnému plnění svých pracovních úkolů a přinášení hodnoty naší společnosti. Jsou pro mě zdrojem inspirace a motivace k neustálému zdokonalování se a hledání inovativních řešení pro aktuální výzvy v našem odvětví.

Které zdroje nebo aktivity považujete za nejúčinnější ve Vašem profesním rozvoji?

Nejúčinnějšími zdroji pro můj profesní rozvoj se ukázaly být individuálně dohodnuté vzdělávací programy a příležitost aplikovat získané dovednosti přímo v praxi. V naší společnosti hrají klíčovou roli interní školení a workshopy, které jsou zaměřené na praktické využití teorie v našem konkrétním odvětví. Zejména si cením příležitostí k osobnímu rozvoji poskytované těmito akcemi, které mi umožňují nejen zdokonalovat své odborné dovednosti, ale také se lépe připravit na aktuální i budoucí výzvy.

V našem týmu máme specialisty na potrubní systémy, kteří přinášejí cenné znalosti a dovednosti. Jedním z nich je kolega, který ovládá německý jazyk na vysoké úrovni. To nám umožňuje lépe využívat německé normy a certifikace, které jsou pro naši práci klíčové. Spolupráce s ním mi otevřela nové možnosti a přinesla nové perspektivy do naší práce.

Nedávno jsem zjistil, že moji podřízení zaměstnanci vyjádřili zájem o kurzy a workshopy zaměřené na meteorologii a měření obecně. Tuto iniciativu plně podporuji, protože vím, jaký pozitivní dopad může mít další odborné vzdělávání na naši práci a výkonnost týmu. Vzhledem k tomu, že potřebujeme obsadit pozici pro inline (vnitřní) inspekce, která je klíčová pro naše práce na potrubních rozvodech, je zvýšené odborné povědomí v této oblasti neocenitelné. Měření a analýza jsou zásadní pro zajištění kvality našich projektů, a proto mám velký zájem na tom, aby náš tým měl potřebné znalosti a dovednosti.

Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele v oblasti seberozvoje?

Silná podpora od zaměstnavatele v oblasti seberozvoje je pro mě neocenitelná. Díky této podpoře mám možnost účastnit se mezinárodních konferencí a workshopů, což mi nejen umožňuje rozšířit své znalosti, ale také navázat cenné kontakty a sdílet zkušenosti s odborníky z celého světa. Tato interakce s experty z různých oblastí přináší nové perspektivy a podněty, které obohacují moji práci a pomáhají mi hledat inovativní řešení pro naše projekty.

Další výhodou je možnost personalizovaného koučinku, který mi poskytuje podporu v osobním růstu a vylepšování profesních dovedností. Tento individuální přístup mi umožňuje identifikovat své silné stránky a oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení, a pracovat na nich efektivněji.

Je pro mě klíčové mít jasno v tom, které vzdělávací programy budou pro mě nebo pro společnost nejvhodnější. S podporou zaměstnavatele mám možnost pečlivě vybírat programy, které mi pomohou dosáhnout svých osobních i profesních cílů. Spolupráce se zaměstnavatelem na plánu rozvoje mi umožňuje zajistit, že mé cíle jsou v souladu se strategií a potřebami společnosti. Tato jasná komunikace a spolupráce jsou klíčem k efektivnímu rozvoji a dosahování úspěchů pro mě i pro společnost.

Které digitální nástroje používáte v práci a jak hodnotíte jejich efektivitu?

V práci využívám širokou škálu digitálních nástrojů pro reporting a analýzy, které mi pomáhají efektivněji plnit své pracovní úkoly a rozhodovat se na základě relevantních dat. Mezi tyto nástroje patří různé softwarové aplikace pro správu projektů, analýzu dat, a reporting výsledků.

Jedním z klíčových nástrojů, který používám, je softwarová platforma pro správu projektů, která umožňuje efektivní koordinaci týmových aktivit, sledování pokroku projektů a přidělování úkolů. Díky této platformě máme přehled o stavu jednotlivých projektů a můžeme rychle reagovat na případné problémy či změny v plánech.

Dalším důležitým nástrojem jsou aplikace pro analýzu dat, které nám umožňují provádět detailní analýzy výkonnosti našich projektů a identifikovat klíčové trendy a oblasti pro zlepšení. Tyto nástroje poskytují komplexní pohled na data a umožňují nám efektivněji formulovat strategie a rozhodovat se na základě faktů.

Jak se digitální nástroje podílejí na Vašem vzdělávání a rozvoji?

Ve své práci využívám širokou škálu digitálních nástrojů pro reporting a analýzy, které považuji za velmi efektivní. Kromě klasických zařízení, jako jsou notebook, tablet a mobilní telefon, se spoléhám na různé softwary a aplikace, které mi pomáhají v každodenních úkolech.

Mezi nejčastěji používané digitální nástroje patří analytické platformy pro zpracování dat a tvorbu reportů, jako je například Microsoft Power BI nebo Tableau. Tyto nástroje mi umožňují vizualizovat data, identifikovat trendy a provádět hlubší analýzy, což je klíčové pro efektivní rozhodování a plánování.

Dále využívám specializované softwary pro správu projektů a úkolů, které mi pomáhají organizovat práci a udržovat přehled o probíhajících aktivitách. Mezi tyto nástroje patří například Microsoft Teams pro komunikaci a spolupráci v týmu, Trello pro sledování úkolů a jejich stavu nebo Jira pro správu agilních projektů.

Setkal jste se s nějakými překážkami ve vzdělávání nebo profesním rozvoji?

Ano, v průběhu mé profesní kariéry jsem se setkal s několika překážkami ve vzdělávání a profesním rozvoji, které mi přinesly mnoho výzev, ale zároveň i příležitosti k růstu a zdokonalení. Jednou z nejvýznamnějších překážek, se kterými jsem se musel vyrovnat, byla rovnováha mezi prací a vzděláváním.

V době, kdy jsem se snažil zdokonalovat své dovednosti a znalosti prostřednictvím vzdělávacích programů a kurzů, jsem čelil vysoké pracovní zátěži a nedostatku času. Bylo obtížné najít dostatek času na studium a absolvování kurzů, zatímco jsem zároveň plnil své pracovní povinnosti. Tento rovnovážný akt byl náročný a vyžadoval odhodlání a disciplínu.

Další výzvou byla finanční stránka vzdělávání. Některé kurzy a programy byly finančně náročné a ne vždy jsem si mohl dovolit investovat do každého školení, které jsem chtěl absolvovat. Musel jsem pečlivě vybírat, které kurzy jsou pro mě nejvíce prioritní a které mi přinesou největší přínosy do mého profesního života.

Dále jsem se setkal i s technologickými překážkami při používání určitých digitálních nástrojů nebo softwaru. Ze začátku jsem měl potíže s jejich ovládnutím a efektivním využíváním. Abych překonal tyto překážky, musel jsem se aktivně učit a neustále zdokonalovat své dovednosti v oblasti IT. To vyžadovalo trpělivost a vytrvalost, ale nakonec jsem získal potřebné znalosti a dovednosti.

V každé z těchto situací mi však HR oddělení bylo velkou oporou. Díky jejich podpoře, poradenství a motivaci jsem byl schopen překonat tyto překážky a dosáhnout svých profesních cílů. Jejich ochota naslouchat mým potřebám a poskytnout mi relevantní rady a podporu mi byla neocenitelná. Díky nim jsem se mohl neustále rozvíjet a posouvat svou kariéru kupředu. Jsou pro mě skutečnými partnery v mém profesním růstu a za to jim patří velké uznání.

Které kroky podnikáte k překonání těchto výzev?

Překonání výzev spojených se vzděláváním a profesním rozvojem pro mě bylo osobním a dynamickým procesem. Několikrát jsem se setkal s překážkami, které vyžadovaly nejen strategii, ale i osobní úsilí a adaptabilitu.

První výzvou byla neustálá časová tíseň. S náročnou pracovní zátěží jsem hledal rovnováhu mezi povinnostmi v práci a vzdělávacími aktivitami. Pevně jsem si stanovil časové rozvrhy a disciplinovaně jsem se jich držel, abych vytvořil prostor pro studium a účast na kurzech.

Druhá výzva spočívala v hledání finančních zdrojů na vzdělávací programy. Spolupráce s HR oddělením však byla klíčová, pomohla mi identifikovat dostupné zdroje financování a vybrat kurzy, které byly cenově dostupné a zároveň odpovídaly mým profesním potřebám. Celkově si tohoto přístupu moc cením a děkuji společnosti, že mi toto umožnila.

Další výzvou byla potřeba zdokonalit jazykové dovednosti, zejména angličtinu. Rozhodl jsem se aktivně pracovat na svém jazykovém vzdělávání a využívat různé zdroje, jako jsou jazykové kurzy a online platformy, abych zlepšil svou jazykovou kompetenci.

Během tohoto procesu jsem také zdokonaloval své schopnosti sebeorganizace a adaptace. Pravidelně jsem hodnotil svůj pokrok, vyhodnocoval účinnost svých metod a hledal nové přístupy k učení a pracovním postupům.

Které změny by podle Vás pomohly zlepšit vzdělávací a rozvojové programy ve vaší organizaci?

Změny ve vzdělávacích a rozvojových programech ve společnosti jsou nezbytné pro zajištění efektivního růstu a rozvoje zaměstnanců. Jednou z klíčových oblastí, která by mohla být vylepšena, je personalizace jazykových vzdělávacích programů. Každý zaměstnanec má odlišné jazykové schopnosti a dostupný čas, a proto je důležité, aby vzdělávací programy byly přizpůsobeny těmto individuálním potřebám.

Vzhledem k tomu, že anglický jazyk se stává stále důležitějším v sektoru energetiky, je nezbytné poskytnout zaměstnancům možnost aktivně rozvíjet své jazykové dovednosti. Toho by mohlo být dosaženo prostřednictvím různých metod, jako jsou jazykové kurzy, konverzační skupiny nebo online vzdělávací platformy. Důležité je, aby zaměstnanci měli možnost vybrat si program, který nejlépe odpovídá jejich individuálním potřebám a preferencím.

Máte nějaké další komentáře nebo připomínky k tématu vzdělávání a seberozvoje?

Samotné vzdělávání a seberozvoj jsou neustálým procesem, který vyžaduje uznání důležitosti autonomie a individuálního přístupu ke každému zaměstnanci. Každý jedinec má své vlastní potřeby, cíle a motivace, a proto je klíčové, aby vzdělávací programy byly flexibilní a přizpůsobené těmto individuálním faktorům.

Dále je důležité uznat, že podpora ze strany vedení je nezbytná pro úspěch v oblasti vzdělávání a seberozvoje. Když vedení aktivně podporuje a investuje do rozvoje svých zaměstnanců, vytváří se kultura, která oceňuje kontinuální učení a osobní rozvoj.

Celkově je důležité si uvědomit, že investice do vzdělávání a seberozvoje zaměstnanců jsou investicí do budoucnosti společnosti. Poskytování prostředí, ve kterém se zaměstnanci mohou neustále učit a růst, je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobého úspěchu organizace.

Příloha č. 3 – Jana Hájková – kvalitativní rozhovor (přepis)

Mohla byste prosím popsat svoji pozici?

Moje pozice ve společnosti je specialista v oblasti lidských zdrojů (HR), s důrazem na nábor a vzdělávání. Mými hlavními pracovními úkoly jsou úzká spolupráce se školami, analýza průzkumných dat, interní mentoring a koučink, organizace vzdělávacích programů, teambuildingové aktivity a spolupráce s klíčovými odděleními, jako jsou ESG (Environmentální, sociální a správní záležitosti), WHS (Zdraví, bezpečnost a životní prostředí) a Security.

Jako součást svých pracovních povinností se zabývám náborovými aktivitami, přičemž využívám jak běžné postupy, tak specifické metody, jako je Hoganův dotazník, který mi pomáhá lépe porozumět kandidátům. Dále sleduji náklady na vzdělávání a připravuji plány vzdělávacích aktivit, které následně předkládám ke schválení vedení společnosti. Zajišťuji, aby rozpočet na vzdělávání byl správně rozdělen mezi manažery a oddělení HR, a zahrnoval i speciální fondy na povinné legislativní vzdělávání.

Jak z pozice HR nebo společnosti monitoruje společnost náklady na vzdělávání?

Ve společnosti je monitorování nákladů na vzdělávání klíčovou aktivitou, která umožňuje efektivní rozdělování rozpočtu a zajišťuje, že investice do vzdělávání přináší očekávanou hodnotu. Proces monitorování zahrnuje několik kroků.

Nejprve se provádí plánování aktivit v rámci HR oddělení, kde jsou navrhovány vzdělávací programy a aktivity. Tyto plány jsou poté předloženy ke schválení vedení společnosti. Tento krok zajišťuje, že všechny navrhované programy a aktivity jsou v souladu s cíli a potřebami společnosti.

Následuje schvalovací proces, kde vedení společnosti rozhoduje o tom, zda se navrhované aktivity schválí. Toto rozhodnutí je závislé na strategických prioritách a dostupném rozpočtu.

Poté, co jsou aktivity schváleny, dochází k distribuci rozpočtu mezi jednotlivé manažery a specifikovaná oddělení, jako jsou HR, EWHS a Security. Tento krok umožňuje cílenou alokaci zdrojů na specifické vzdělávací potřeby v rámci organizace.

Část rozpočtu je vyhrazena na povinné legislativní vzdělávání, které je nezbytné pro splnění regulativních a zákonných požadavků. Tímto způsobem je zajištěno, že společnost

splňuje veškeré legislativní požadavky a udržuje své zaměstnance informované a odborně vyškolené v aktuálních oblastech souvisejících s jejich pracovními povinnostmi.

Které vzdělávací programy jste v rámci svého zaměstnání absolvovala?

Během mého zaměstnání jsem absolvovala různorodé vzdělávací programy, které lze kategorizovat do několika skupin: povinné vzdělávání, odborné vzdělávání a dobrovolné vzdělávací programy.

V rámci povinných programů jsem se účastnila a stále periodicky účastním školení zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu a také e-learningový kurzů pro řidiče referenty.

V oblasti odborného vzdělávání jsem absolvovala kurzy týkající se zákoníku práce, certifikační školení Hoganova dotazníku a účastnila jsem se školení týkajících se náboru a compliance (dodržování pravidel). Dále jsem se seznámila s metodou CUT E a seznámila se s kodexem chování „Vítejte v GasNetu“.

Mezi další aktivity, kterých jsem se zúčastnila, patří projekty zaměřené na digitalizaci a umělou inteligenci, organizace webinářů a kontinuální vzdělávání v oblasti zdraví a bezpečnosti s důrazem na ESG principy.

Rovněž jsem se účastnila rozvojových a diverzitních aktivit, jako jsou školení zaměřená na podporu genderové rovnosti a posílení žen ve vedoucích pozicích. Dále jsem se podílela na organizaci dnů zdraví, kurzů defenzivní jízdy, mezigeneračních dialogů, podpoře work-life balance a podpoře LGBT komunity.

Jaké byly Vaše motivace k účasti na těchto programech?

Moje motivace k účasti na vzdělávacích programech pramení především z potřeby udržovat si aktuální přehled a znalosti, což je zásadní pro úspěšné působení v oblasti lidských zdrojů. Tato potřeba je zesílena rychlým vývojem v oblasti managementu a organizačního chování, které vyžaduje pravidelnou aktualizaci znalostí a dovedností. Dále mě má vnitřní touha po sebevzdělávání motivuje k proaktivnímu hledání a účasti na programech, které mohou mé profesní dovednosti posunout vpřed.

Jak hodnotíte relevanci a přínos těchto programů pro Vaši práci?

Všechny vzdělávací aktivity, kterých jsem se zúčastnila, byly pečlivě vybrány s ohledem na jejich přímou aplikovatelnost v mém profesním životě. Hodnotím tyto programy jako vysoce relevantní a benefiční, neboť každý z nich přinesl praktické znalosti a dovednosti, které jsou přímo využitelné v mé denní pracovní činnosti. Přínos těchto

programů se projevuje nejen ve zvýšení mé odborné kvalifikace, ale i v možnosti efektivněji řešit výzvy související s lidskými zdroji.

Jaký je Váš přístup k seberozvoji?

Můj přístup ke vzdělávání je možné charakterizovat jako aktivní a cílené hledání vzdělávacích příležitostí, které jsou přímo aplikovatelné v praktickém kontextu. Tento přístup zahrnuje kontinuální učení se prostřednictvím online kurzů, webinářů a odborných seminářů, s důrazem na aktuálnost a relevanci v rámci oboru lidských zdrojů. Aktivně sleduji nejnovější trendy a postupy, a to s cílem neustále zdokonalovat své dovednosti.

Aplikace získaných znalostí v praxi je klíčovou součástí mého vzdělávacího procesu. Neomezuji se pouze na teoretické poznatky, ale snažím se nově získané informace a dovednosti okamžitě uplatnit v pracovním procesu. Toto praktické uplatnění umožňuje hlubší porozumění hodnotě a přínosu nových znalostí, čímž podporuje mé profesní kompetence.

Které zdroje nebo aktivity považujete za nejúčinnější ve Vašem profesním rozvoji?

Kombinace praktického učení, zaměření na IT a digitalizaci tvoří základ mé strategie pro profesní rozvoj. Věřím, že diverzifikace zdrojů a aktivit je klíčová pro komplexní rozvoj dovedností a adaptabilitu v rychle se měnícím profesním prostředí.

Učení formou praxe (práce na projektech) je zásadní pro můj profesní rozvoj, protože praktická aplikace teoretických znalostí ve skutečných pracovních situacích mi umožňuje efektivně rozvíjet komplexní dovednosti a zlepšovat se. Tato forma učení mi poskytuje bezprostřední zpětnou vazbu a viditelné výsledky mé práce, což působí motivujícím a posilujícím způsobem.

Paralelně se zaměřuji na vývoj IT systémů, protože rostoucí význam technologií ve všech profesních oblastech vyžaduje znalosti a dovednosti v oblasti informačních technologií. Porozumění a efektivní využívání IT systémů zvyšuje moji hodnotu na trhu práce a umožňuje mi lépe komunikovat s IT specialisty a řešit technologické výzvy. Aktivní sledování trendů a účast na specializovaných kurzech a seminářích mě udržuje v obraze a poskytuje mi konkurenční výhodu.

Zároveň se intenzivně rozvíjím v oblasti digitalizace, protože v dnešní digitální éře je nezbytné porozumět principům digitalizace a jejich aplikaci v praxi. Zaměřuji se na analýzu dat, automatizaci procesů a využití digitálních nástrojů pro efektivní práci. Učím se novým

digitálním trendům a nástrojům prostřednictvím online kurzů, workshopů a konferencí, což mi umožňuje držet krok s aktuálními trendy, ale též předvídat budoucí vývoj v mé oblasti odborného zájmu.

Cítíte podporu ze strany zaměstnavatele v oblasti seberozvoje?

Zaměstnavatel nám poskytuje nejen štědrý rozpočet, ale i flexibilitu využívání vzdělávacích zdrojů, což umožňuje každému zaměstnanci účastnit se programů, které odpovídají jeho profesním potřebám a osobním preferencím. Tato podpora není jen luxusem, ale i nezbytností pro adaptaci na neustále se měnící trh práce a pro zvyšování konkurenceschopnosti naší společnosti.

Na oddělení HR se samozřejmě snažíme tyto aktivity proaktivně vyhledávat a nabízet našim vedoucím i řadovým zaměstnancům. Pracujeme na tom, abychom zajistili, že každý zaměstnanec má přístup ke vzdělávacím možnostem, které mu pomohou růst jak profesionálně, tak osobně. Zároveň se snažíme tyto programy co nejlépe přizpůsobit aktuálním potřebám a trendům na trhu práce, abychom byli stále konkurenceschopní a připraveni na budoucí výzvy.

Které digitální nástroje používáte v práci a jak hodnotíte jejich efektivitu?

V naší společnosti využíváme klasický balík kancelářských aplikací MS Office pro běžné úkoly a administrativní práci. Pro správu lidských zdrojů využíváme systém SuccessFactors, který nám pomáhá efektivně řídit všechny procesy týkající se zaměstnanců, od nábory až po odchod z pracovního poměru.

Jednou až dvakrát ročně provádíme IRPA, což je zkratka pro Intelligent Robotic Process Automation, což znamená inteligentní robotickou procesní automatizaci. Tato technologie nám umožňuje vytvářet automatické rámcové objednávky a automatizovat opakující se úkoly, čímž ušetříme čas a zvýšíme efektivitu našich operací.

V oblasti finančního řízení využíváme SAP S/4HANA, což je moderní informační systém. Jeho finanční modul nám umožňuje řídit všechny aspekty našeho finančního procesu, včetně účetnictví, controllingu a správy cash flow. Díky tomu máme lepší kontrolu nad našimi financemi a můžeme rychle reagovat na změny a výzvy v podnikání.

Jak se digitální nástroje podílejí na Vašem vzdělávání a rozvoji?

Digitální nástroje hrají klíčovou roli v našem vzdělávání a rozvoji. V naší společnosti jsou tyto nástroje preferovány z důvodu strategie a digitalizace, což nám umožňuje nabízet širokou škálu kurzů a školení. Díky nim je možné zapojit zaměstnance z celé České

republiky do jednoho paušálního školení, což přispívá k efektivitě a ekologičnosti, neboť snižuje potřebu cestování a materiálů spojených se školením. Tento směr vývoje je v souladu s naším závazkem k udržitelnosti a je klíčovým prvkem našeho trvale udržitelného růstu a rozvoje.

Setkali jste se s nějakými překážkami ve vzdělávání nebo profesním rozvoji?

Během mého profesního rozvoje jsem se nikdy nesetkala s přímým zákazem nebo překážkou ve vztahu k účasti na vzdělávacích programech, kurzech nebo školeních ze strany mého vedoucího. Místo toho jsem byla vždy povzbuzována, abych se aktivně podílela na svém vzdělávání a rozvoji. Nicméně vždy spolu hodnotíme a zvažujeme jejich relevanci pro mé profesní cíle. Místo toho mi poskytovala mentoring a asistovala mi při výběru kurzů, které by nejlépe odpovídaly mým profesním cílům a přispívaly k mému osobnímu rozvoji.

Omezení, se kterým jsem se setkala, se týká oblasti jazykového vzdělávání. I když znalost jiného jazyka není v mé současné pracovní pozici nezbytná a nepřináší aktuálně žádné přímé výhody a mé současné pracovní úkoly nevyžadují znalost cizího jazyka, společnost se obecně snaží zajistit, aby noví zaměstnanci měli požadované jazykové dovednosti již při nástupu. To může být omezením pro zaměstnance, kteří by si chtěli rozšířit své jazykové znalosti až v průběhu své kariéry. Musí proto hledat alternativní způsoby, jak si své jazykové dovednosti zdokonalit mimo pracovní prostředí.

Z pohledu HR agendy se však jedná o logický krok, který společnosti ušetří mnoho finančních prostředků, jelikož ne každý zaměstnanec přistupuje k tomuto vzdělávání svědomitě. Z těchto důvodů tedy není možné požádat o kurzy angličtiny nebo jiného jazyka. Nutné je však podotknout, že v rámci programu „nástupnictví“, tedy v případě potřeby identifikace cizího jazyka jako stěžejní soft skills, je možné o tyto kurzy mimořádně požádat.

Tuto situaci vnímám spíše jako omezení než jako překážku, protože vím, že rozvoj jazykových schopností může otevřít dveře k novým příležitostem v budoucnosti. Na druhou stranu, pokud by někdo opravdu chtěl, tak tomu věnuje svůj volný čas.

Jaké kroky podnikáte k překonání těchto výzev?

Vzhledem k tomu, že se nepotýkám s konkrétními překážkami ve vzdělávání a profesním rozvoji, neprovádím žádné specifické kroky k jejich překonání. Nicméně, i přesto se aktivně podílím na svém osobním rozvoji tím, že využívám dostupné příležitosti a zdroje.

Které změny by podle Vás pomohly zlepšit vzdělávací a rozvojové programy ve vaší organizaci?

V současné době se zaměřujeme na adaptaci a optimalizaci již existujících systémů a postupů, abychom byli v souladu s nejnovějšími trendy a nástroji. Sledujeme aktuální vývoj a vycházíme z nejnovějších trendů a technologií, abychom zajistili, že naše práce bude efektivní a konkurenceschopná.

V rámci mé profese a našeho oddělení je nezbytné neustále sledovat nové nástroje a strategie a reagovat na aktuální potřeby a trendy v oblasti interních i externích zdrojů. To zahrnuje sledování novinek v oblasti technologií, softwaru a metodik v oblasti lidských zdrojů.

Jako oddělení HR zastáváme důležitou roli v podpoře rozvoje našich zaměstnanců. Vedle sledování trendů a nástrojů je pro nás důležité podporovat a rozvíjet jak své vlastní dovednosti, tak i dovednosti našich zaměstnanců. V tomto směru jsme zavedli komunitu interních digitálních ambasadorů, kteří fungují jako Copilot, při implementaci nových technologií a postupů. Tato komunita je klíčovým prvkem naší strategie, která nám umožňuje aktivně posouvat naše oddělení i celou společnost vpřed v digitální éře.

Máte nějaké další komentáře nebo připomínky k tématu vzdělávání a seberozvoje?

Pokud jde o vzdělávání a seberozvoj, ráda bych podotkla, že i v době pandemie COVID-19 jsme jako společnost stále disponovali a disponujeme velkým rozpočtem. Tento fakt ukazuje naši dlouhodobou angažovanost a prioritu, kterou věnujeme rozvoji našich zaměstnanců i v nelehkých časech. Navzdory výzvám, které s sebou pandemie přinesla, jsme se aktivně snažili udržet a posílit naše programy vzdělávání a podporu profesního růstu.

Je důležité zdůraznit, že investice do vzdělávání a seberozvoje zaměstnanců zůstává klíčovou součástí naší strategie i v době krize. Máme za to, že právě v této době je důležité poskytovat zaměstnancům příležitosti k rozvoji jejich dovedností a schopností, které jim umožní lépe se přizpůsobit novým výzvám a změnám v pracovním prostředí.

Díky tomuto přístupu jsme schopni udržet konkurenceschopnost naší společnosti a připravit se na budoucnost, a to i v době, kdy jsou podmínky obtížné. Jsem hrdá, že naše společnost si stále udržuje závazek vůči rozvoji svých zaměstnanců, a věřím, že investice do jejich vzdělávání se vyplatí v dlouhodobém horizontu.