

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Air Bank

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

30.4.2024 1/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Vladislava Kovářová /KEMMA05

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 20.11.2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce bylo sestavit návrhy a doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci Air Bank. Dílčí cíle byly tři. Prvním dílčím cílem práce bylo shrnout hlavní teoretická východiska zkoumané problematiky. Druhým dílčím cílem bylo získání zpětné vazby od zaměstnanců organizace Air Bank na systém vzdělávání a rozvoje. Třetím dílčím cílem bylo identifikovat silné a slabé stránky systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část diplomové práce vymezovala řešené téma z hlediska jeho aktuálnosti a potřeby v dnešním podnikatelském prostředí. Byly představeny základní pojmy, související s řešenou problematikou. Byl zde popsán strategický význam podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, či koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Praktická část práce se věnovala prozkoumání konkrétního stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci. Tento průzkum byl realizován jak formou sběru sekundárních, tak i primárních dat. Součástí praktické části bylo i definování návrhů doporučení ke zlepšení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejčastějším zdrojem informací o možnostech vzdělávání je pro zaměstnance nabídka z elektronické pošty, avšak jednotlivé zdroje informací jsou velmi roztržité a nelze určit jednoznačně, který zdroj převažuje.

Ke slabým stránkám lze přiřadit nejednotnost informačních kanálů o vzdělávání, manažer není klíčovým zdrojem informací o vzdělávání, i když má nejlepší přehled o vzdělávacích potřebách podřízených, předání zpětné vazby na systém vzdělávání manažerům je problematické, neexistuje dostatečná nabídka vzdělávacích aktivit a problémem je i neefektivita některých vzdělávacích metod. Není sledováno hodnocení vzdělávacích aktivit a dlouhodobý efekt vzdělávání na pracovníka.

4. Závěry a doporučení:

Je nutné nastavit pravidla spolupráce manažerů a divize péče o zaměstnance, vytvořit pravidla vzájemné komunikace. Manažer musí mít znalosti a dovednosti k tomu, aby byl schopen předávat relevantní a užitečné informace svým podřízeným, aby dokázal tímto zároveň reagovat na jejich potřeby vzdělávání, jeho role je tak klíčová, měl by být zásadním informačním zdrojem. Vytvoření komunikační strategie dle strategie vzdělávání a rozvoje organizace je zásadní. Širší nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit umožňuje lepším způsobem reagovat na individuální potřeby zaměstnanců. Různorodost aktivit sebou přináší i prostor pro kvalitnější rozvoj dovedností a získání nových znalostí. Zaměstnanci si mohou zvolit konkrétní vzdělávací aktivity, které lépe naplňují jejich vzdělávací potřeby.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zaměstnanec, zaměstnavatel, lidské zdroje, vzdělávání, manažer, komunikační strategie, znalosti

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the thesis was to compile proposals and recommendations for improving the training and development system of the staff in the Air Bank organization. The sub-goals of this thesis were three. The first sub-goal was to summarize the main theoretical grounds of the issue under study. The second sub-goal was to obtain feedback from the employees of the Air Bank organization on the training and development system. The third sub-goal was to identify the strengths and weaknesses of the training and development system in Air Bank.

2. Research methods:

The theoretical part of the thesis defined the topic in terms of its relevance and necessity in today's business environment. The basic concepts related to the topic were introduced. There were described the strategic importance of corporate training and employee development, employee training and development as such, and the concept of systematic employee training and development were described. The practical part of the thesis was devoted to the examination of the specific situation in the field of training and development in the selected organization. This survey was carried out by collecting both secondary and primary data. The practical part also included defining suggestions for recommendations for improvements.

3. Result of research:

The results of the questionnaire survey show that the most common source of information about training opportunities for employees is an offer from e-mail, but the individual sources of information are very fragmented, and it is not possible to determine clearly which source prevails.

Weaknesses include the inconsistency of information channels on training, the manager is not a key source of information about training, even though he/she has the best overview of the training needs of his/her subordinates, the transfer of feedback on the training system to managers is problematic, there is not a sufficient range of training activities, and the ineffectiveness of some training methods is also a problem. The evaluation of training activities and the long-term effect of training on the worker are not monitored.

4. Conclusions and recommendation:

It is necessary to set the rules of cooperation between managers and the division of employee care and to create rules of mutual communication. The manager must have the knowledge and skills to be able to convey relevant and useful information to his subordinates, to be able to respond to their training needs, his role is so crucial, he should be an essential source of information. Creating a communication strategy according to the organization's learning and development strategy is essential. A wider range of training and development activities enables a better response to the individual needs of employees. The variety of activities also provides scope for better skills development and the acquisition of new knowledge. Employees can choose specific training activities that better meet their learning needs.

KEYWORDS

Employee, employer, human resources, education, manager, communication strategy, knowledge

JEL CLASSIFICATION

M50 Personnel Economics, General
M51 Personnel Economics, Firm Employment Decisions
M54 Personnel Economics, Labor Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vladislava Kovářová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA05
Název DP:	Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Strategický význam podnikového vzdělávání2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců2.3 Koncept systematického vzdělávání2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Profil společnosti XY3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti XY3.3 Výzkumné šetření3.4 Návrhy a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• HALAWI, A., HAYDAR, N. Effects of Training of Employee Performance. <i>International Humanities Studies</i>, 2018, Vol. 5, No. 2. ISSN 2311-7796.• ROSS, S. C. <i>Training and Development in Organizations</i>. London: Tylor & Francis, 2018. ISBN 9781138097315.• TAYLOR, S. <i>Resourcing and talent management: the theory and practice of recruiting and developing a workforce</i>. 8th ed. London: Kogan Page, 2022. ISBN 9781398600461.• WILLIAM, S. et al. <i>Training Employees and Managers for Production and Teamwork</i>. London: Hassell Street PR, 2021. ISBN 9781013343384.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 20. 03. 2023• Zpracování teoretické části do 30. 05. 2023• Zpracování výsledků do 20. 07. 2023• Finální verze do 20. 08. 2023
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 08. 03. 2023

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, s.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=CIA-
10392535
Datum: 2023.03.08
12:08:47 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodická část.....	3
2.1 Strategický význam podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	3
2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	6
2.2.1 Metody vzdělávání pracovníků	9
2.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v bankovních institucích	13
2.3 Koncept systematického vzdělávání	15
2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání	16
2.3.2 Plánování vzdělávání.....	17
2.3.3 Realizace vzdělávání	18
2.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	19
2.4 Metodika práce.....	20
3 Praktická část.....	24
3.1 Profil společnosti Air Bank.....	24
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Air Bank	26
3.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání	29
3.2.2 Plánování vzdělávání.....	30
3.2.3 Realizace vzdělávání	30
3.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	31
3.2.5 Metody vzdělávání	31
3.3 Výzkumné šetření	33
3.4 Návrhy a doporučení.....	46
4 Závěr	53
Seznam použité literatury	55
Přílohy	I
Příloha 1. otázky rozhovoru a přepis rozhovoru	I
Příloha 2. otázky dotazníkového šetření	II
Příloha 3. výsledky dotazníkového šetření - tabulky	VI
Příloha 4. Prezentace	XVII

Seznam obrázků, tabulek

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	16
Obrázek 2 Prvky procesu realizace vzdělávání	18
Obrázek 3 Organizační struktura Air Bank, 2023	25

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Metody vzdělávání pracovníků na pracovišti a mimo pracoviště	9
Tabulka 6 Podpora vzdělávání a rozvoje ze strany manažera	36
Tabulka 8 Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit	37
Tabulka 18 Spokojenost s prací v Air Bank	41
Tabulka 21 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta	42
Tabulka 25 Zájem o oblast vzdělávání / věk	44
Tabulka 2 Zdroj informací o možnostech vzdělávání	VI
Tabulka 3 Metody vzdělávání a rozvoje ve vztahu k pracovnímu výkonu	VI
Tabulka 4 Vlastní preference metod vzdělávání a rozvoje	VII
Tabulka 5 Možnost ovlivnění vzdělávání a rozvoje	VII
Tabulka 6 Podpora vzdělávání a rozvoje ze strany manažera	VIII
Tabulka 7 Frekvence diskuze s manažerem	VIII
Tabulka 8 Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit	VIII
Tabulka 9 Důležitost vzdělávání a rozvoje	IX
Tabulka 10 Motivace k účasti na vzdělávání a rozvoji	IX
Tabulka 11 Zpětná vazba na systém vzdělávání a rozvoje	IX
Tabulka 12 Hodnocení systému vzdělávání a rozvoje	X
Tabulka 13 Nejprínosnější vzdělávací kurzy	X
Tabulka 14 Poptávaná oblast dalších vzdělávacích aktivit	XI
Tabulka 15 Individuální plán rozvoje	XI
Tabulka 16 Srozumitelnost výkladu	XII
Tabulka 17 Hodnocení výkonu lektora	XII
Tabulka 18 Spokojenost s prací v Air Bank	XII
Tabulka 19 Pohlaví respondenta	XIII
Tabulka 20 Věk respondenta	XIII
Tabulka 21 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta	XIII
Tabulka 22 Pozice pracovníka	XIII

Tabulka 23 Odpracovaná doba v Air Bank	XIV
Tabulka 24 Podpora ze strany manažera / odpracovaná doba.....	XIV
Tabulka 25 Zájem o oblast vzdělávání / věk.....	XIV
Tabulka 26 Motivace k účasti na vzdělávání / nejvyšší dosažené vzdělání	XV
Tabulka 27 Zájem o oblast vzdělávání / pracovní pozice	XV
Tabulka 28 Motivace k účasti na vzdělávání / pohlaví	XVI
Tabulka 29 Silné a slabé stránky systému vzdělávání a rozvoje Air Bank a doporučení	XVI

1 Úvod

Tato práce se zabývá problematikou systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Klíčovou charakteristikou dnešního podnikatelského prostředí je neustálá změna, která vytváří různé hrozby, ale také samozřejmě příležitosti. Organizace, která nedisponuje dostatečně kvalitními lidskými zdroji, nemůže efektivně reagovat na takové změny.

Z tohoto důvodu se jeví jako účelné využití lidského potenciálu, který přináší do organizačního prostředí vzdělávání a rozvoj pracovníků. Prostřednictvím systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji lze pracovníkům neustále poskytovat nové znalosti a dovednosti, které následně pracovníci využijí ku prospěchu celé organizace.

Kvalifikovaná a dobře vyškolená skupina (všech) zaměstnanců je pak prostředkem pro získání konkurenční výhody a pro dosažení výrazného přínosu v podobě maximalizace zisku. Výhody však nejsou generované pouze na straně organizace, ale i pracovníků, kteří prostřednictvím vzdělávání a rozvoje získávají nové znalosti a dovednosti.

Z tohoto klíčového důvodu musí každá organizace i každý zaměstnanec klást důraz na vzdělávání a rozvoj. Pracovník, který nespolehá pouze na dosavadní znalosti a dovednosti, ale neustále je rozvíjí, zvyšuje svoji hodnotu na pracovním trhu. Takový zaměstnanec se neustále zdokonaluje a je přínosem pro každého zaměstnavatele.

Organizace, které kladou důraz na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, zase neustále získávají nové znalosti, které pak mohou využívat pro dosažení úspěchu na trhu. To poukazuje na to, že právě na vysoce konkurenčních trzích, se stává vzdělávání a rozvoj nezbytným fenoménem. Nelze pochybovat o tom, že je řešené téma velmi aktuální a potřebné, protože téměř každá organizace působí v současnosti právě na vysoce konkurenčním trhu, kde musí neustále hledat způsoby pro posílení svojí konkurence.

Hlavním cílem práce je sestavit návrhy a doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci Air Bank. Vybraná organizace poskytuje bankovní služby v České republice. Právě i v jejím případě platí, že působí na vysoce konkurenčním trhu, a tedy oblast vzdělávání a rozvoje je zde jednou z priorit, a také oblastí, která v konečném důsledku rozhoduje o dosažení tržního úspěchu.

Prvním dílčím cílem práce je shrnout hlavní teoretická východiska zkoumané problematiky. Druhým dílčím cílem je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců organizace Air Bank na systém vzdělávání a rozvoje. Třetím dílčím cílem je identifikovat silné a slabé stránky systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank.

Dílčí cíle se věnují jak teoretickým, tak i praktickým oblastem, jež se vztahují k řešené problematice. Dochází k posouzení významu vzdělávání a rozvoje pro dnešní podnikatelské prostředí, k posouzení role vzdělávání a rozvoje v rámci řízení lidských zdrojů, z čehož vychází základní výstupy a poznatky. S těmito je pracováno i při praktickém zkoumání v prostředí organizace Air Bank. Dále dílčí cíle směřují k prozkoumání situace v oblasti vzdělávání a rozvoje v organizaci Air Bank. To je realizováno primárním sběrem dat v organizaci.

Za účelem splnění cílů práce je její obsah rozdělen na teoreticko-metodickou část a praktickou část. Teoreticko-metodická část práce se zaměřuje na vysvětlení pojmů vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, dále na popis systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V závěru této kapitoly je popsána metodika práce.

Praktická část práce se věnuje představení vybrané společnosti Air Bank. V dalších částech je pozornost soustředěna na popis vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této společnosti, což je realizováno rozbořením sekundárních i primárních informací, včetně dotazníkového šetření mezi

zaměstnanci či polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem organizace. Na základě shrnutí a syntézy dochází ke kritickému zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Z tohoto následně vyplývají návrhy a doporučení ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Z hlediska metodického postupu je pracováno zejména s metodami, jako je rešerše odborných zdrojů, dále primární sběr dat, analýza, syntéza. Za klíčové metody pak lze považovat právě rešerši odborných zdrojů, která umožňuje získání přehledu o stávajícím poznání v oblasti vzdělávání a rozvoje. Dále je klíčovou metodou primární sběr dat, který umožňuje získat data a informace o aktuální situaci v organizaci.

Prostřednictvím syntézy dochází ke shrnutí veškerých poznatků, z čehož vyplývají právě doporučení a návrhy ke zlepšení. Návrhy a doporučení jsou také výstupem komparace teoretických poznatků a praktických zjištění. Případné rozpory mezi těmito vedou k formulaci návrhů ke zlepšení.

Výstupy z práce budou předloženy managementu Air Bank, aby zvážil jejich implementaci v organizačním prostředí. Ambicí je definovat taková doporučení, která povedou ke zlepšení situace v řešené oblasti. Každá organizace musí neustále zlepšovat svoji výkonnost, čili návrhy ke zlepšení mají z obecného hlediska zajistit, že bude neustále docházet ke zlepšování. Nelze očekávat, že na trhu bude dlouhodobě úspěšná organizace, která podceňuje nutnost kontinuálního zkvalitňování svých procesů a činností.

2 Teoreticko-metodická část

Teoreticko-metodická část práce se zabývá popisem strategického významu podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, dále vzděláváním a rozvojem zaměstnanců či konceptem systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V závěru kapitoly je uvedena metodika práce.

2.1 Strategický význam podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Strategický význam podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců lze odvodit z významu lidského kapitálu a lidského potenciálu. Za lidský kapitál lze dle Armstronga a Taylora (2011, s. 111) považovat osvojování, udržování a využívání znalostí a dovedností. V organizacích je lidský kapitál tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi jejich pracovníků.

Právě lidský kapitál je pak dle Šikýře (2016, s. 14) klíčovým prvkem při tvorbě hodnoty organizace. Z tohoto důvodu je význam lidského kapitálu nezpochybnitelný při dosahování úspěchu organizace.

Jak uvádí Pališková, Legnerová a Strítěský (2021, s. 23-24), pro strategii lidských zdrojů musí být vždy výchozí podniková strategie. Personální strategie musí navazovat na celopodnikové cíle, jejím účelem je nastavení personálních činností s maximálním dosažením realizace cílů podniku. Strategie lidských zdrojů má za úkol usměřňovat vytváření a realizaci programů řízení lidských zdrojů, neboť konkurenceschopnost podniku a naplňování jeho cílů je významně ovlivněna. V souladu se stanovenými cíli je tedy třeba zajistit i požadovanou strukturu zaměstnanců.

Je však nutné, aby byl lidský kapitál v každé organizaci určitým způsobem řízen. Jak to doporučuje například Armstrong a Taylor (2011, s. 111). Koncepte řízení lidského kapitálu je založena právě na myšlence, že jsou lidé bohatstvím organizace a konkurenční výhoda může být dosažena při strategickém investování do lidského kapitálu, při posilování angažovanosti a stabilizace pracovníků, při řízení talentů, ale také právě prostřednictvím účinného vzdělávání a rozvoje pracovníků. Řízení lidského kapitálu integruje strategický přístup k řízení lidských zdrojů a strategii organizace.

V souvislosti s lidským kapitálem je vhodné definovat i pojem lidský potenciál. Kroupová (2020) jej například vymezuje jako všechno, co může jedinec udělat, čeho může dosáhnout. Jde o soubor dispozic a předpokladů každého člověka k výkonu činností. Potenciál člověka může být naplněn, pokud dochází k dostatečné souhře tří základních faktorů. K těmto se řadí dispozice znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, dále je nutné realizovat konkrétní plány, úkoly a záměry, tedy nikoliv pouze chtít, ale také dělat. Pokud už jedinec umí věci udělat, dělá je, tak potřebuje i dostatečnou motivaci.

Dle Mühlfeita (2017) bude právě schopnost odemykat lidský potenciál klíčovou podstatou konkurenční výhody jednotlivců, organizací a dokonce i celých států, a to již v brzké budoucnosti. Primární rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými bude právě v tom, jakým způsobem budou v maximální možné míře využívat silných stránek lidí, které mají k dispozici.

Jak však dodává Kroupová (2020), tak výrazným problémem dnešních organizací je to, že s lidským potenciálem systematicky zpravidla vůbec nepracují. Potenciál pracovníků je potom skryt či není využíván. Tato situace negativně dopadá nejen na organizace, ale i zaměstnance, protože pokud se jedinec dlouhodobě nerozvíjí a nenaplnuje svůj potenciál, tak se jeho práce stává zdrojem nespokojenosti a frustrace. Každá organizace by měla vytvářet podmínky, ve kterých pracovník svůj potenciál využije.

Při plnění této ambice může být organizacím nápomocná například teorie lidského kapitálu, kterou formuloval autor Becker. Šubrt a kol. (2014, s. 184) definuje podstatu teorie v podobě vzdělávání, které je chápáno jako investice, ať už společenská, či individuální. V každém případě se tato investice projevuje v návratnosti příjmů. Rozdíly v příjmech se pak zdůvodňují právě odlišnostmi v investicích do vzdělávání. Takovéto investice začínají již v rámci rodiny, následně pokračují ve škole a jsou i předmětem celoživotního vzdělávání. Chudoba je tedy výsledkem nedostatečných investic do vzdělávání a nezájmem o takové investice.

Strategický význam podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků v současném podnikatelském prostředí potvrzují různé odborné zdroje, které při tomto vychází ze současných trendů vývoje na globálních či lokálních trzích, jejichž zvládnutí je možné prostřednictvím vzdělaného a kvalifikovaného personálu.

Například autor Page-Tickell (2022, s. 3) uvádí, že dnešní podnikatelské subjekty neustále čelí různým výzvám. Jednou z klíčových výzev je potom využití potenciálu pracovníků pro posílení konkurenceschopnosti a získání konkurenční výhody. Právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může být vhodným nástrojem pro splnění uvedené ambice.

Požadavek na průběžné vzdělávání a rozvoj pracovníků dle Gabrhelové a kolektivu (2023) souvisí zejména s podmínkami dnešního tržního prostředí, kde neustále rostou nároky na stále vyšší výkonnost a efektivitu. Tomuto požadavku může čelit pouze organizace, která disponuje vzdělanými zaměstnanci s dostatečnou kvalifikací a dovednostmi. Organizace si v dnešní době nemohou zajistit kvalifikovanou pracovní sílu pouze prostřednictvím přijetí formálně vzdělaných zaměstnanců, ale musí klást důraz na vnitropodnikové vzdělávání. Vzdělávání pracovníků se stává jedinou možností, jak si zajistit kvalifikovanou pracovní sílu.

Velmi podobně na přínosy vzdělávání a rozvoje nahlíží i Paine (2021, s. 6), která popisuje, že silná kultura vzdělávání a rozvoje v organizaci může být klíčovým nástrojem pro vyrovnání se s nejistotou dnešního podnikatelského prostředí. Kultura učení může pomoci zaměstnancům nahlížet kreativně na aktuální a budoucí problémy a přinášet nová nezvyklá řešení.

Debétaz (2023) navazuje na výše uvedené názory, když hovoří o tom, že nástup čtvrté průmyslové revoluce, vede k velmi dynamickému vývoji tržního prostředí, na který musí organizace reagovat právě podporou vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zaměstnanci musí získávat nové znalosti, ať jsou připravenější na práci v tomto prostředí.

Rivaldo a Nabella (2023) při vymezení důležitosti vzdělávání a rozvoje hovoří i o přínosech pro konkrétní zaměstnance, nikoliv pouze zaměstnavatele, když potvrzují, že je vzdělávání pracovníků základem pro formování, přípravu, podporu a rozvoj schopností lidských zdrojů, které následně rozhodují o budoucím úspěchu. Formální vzdělání však zaměstnancům často nepostačuje, a proto se musí vzdělávat po celý svůj život čili i v rámci práce u svého zaměstnavatele. Tento by jim měl v tomto vycházet vstříc a podporovat jejich vzdělávání a rozvoj.

Na tento názor navazuje i Debétaz (2023), když vidí nutnost celoživotního vzdělávání i v tom, že odborníci, kteří chtějí zůstat konkurenceschopní v dnešním tržním prostředí, se musí neustále vzdělávat a rozvíjet. Nemohou předpokládat, že vzdělání, které získali na počátku svojí profesní kariéry, bude dostačující po zbytek jejich kariéry.

Záměrem každé organizace by tedy měla být tvorba produktivního pracovního prostředí, které motivuje pracovníky k rozvoji a k lepším pracovním výkonům. V tomto hraje podnikové vzdělávání výrazně nápomocnou roli (Zormanová, 2017, s. 39).

Názory výše uvedených autorů lze tedy shrnout argumentem autorů Šebestík a Filip (2017, s. 69), protože zdůrazňují, že řízení lidských zdrojů má velký význam pro každou organizaci.

V tomto řízení lidských zdrojů pak hraje nejpodstatnější roli právě vzdělávání pracovníků, které lze považovat za jeho nejpodstatnější součást.

Jak však vymezit pojem podnikového vzdělávání? Například metodika Českého statistického úřadu (2023) za podnikové vzdělávání považuje takové aktivity, které mají plánovaný charakter, jsou organizované či je aktivně podporuje organizace, kdy sledují konkrétní vzdělávací cíl. Organizace pak musí takové vzdělávání za pracovníka finančně hradit, či alespoň částečně jej uhradit. Do této částečné úhrady je započítána i situace, kdy může pracovník využívat pro vzdělávání placenou pracovní dobu, či situace, kdy se hradí pracovníkům výukové materiály.

Filip (2019, s. 58) definuje pojem vzdělávání pracovníků jako neustálou a nikdy nekončící aktivitu, která musí zajistit, že všichni zaměstnanci na všech pozicích mají kompetence pro výkon dané funkce. To vše při respektování toho, že nikoliv všichni pracovníci na daných pozicích mají možnost se daným dovednostem a znalostem naučit.

Dle Bartáka (2023, s. 178) se vzdělávání pracovníků soustředí na rozvoj odborných či sociálních způsobilostí, a to na různých úrovních, tedy na úrovni celé organizace, skupiny či individuální.

Mehta (2023) potvrzuje, že je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velmi širokým pojmem, který obsahuje širokou škálu činností, jenž se soustředí na zlepšování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Pod tímto pojmem mohou probíhat poměrně jednoduché činnosti jako školení pracovníků, ale zároveň vysoce složité a komplexní činnosti, které mají vést ke kompletnímu získání úplně nových znalostí a dovedností.

Svoji důležitou roli ve vzdělávání, tedy hraje i učení. Jak potvrzuje Průcha (2020, s. 16), tak pojem učení nemá jednoznačnou definici, což je dáno výraznou rozmanitostí tohoto pojmu. Lidé se učí různými způsoby, v mnoha odlišných prostředích a situacích, mnoha různými technikami a stroji, a to při různých motivacích a výsledcích. Lidské učení je tedy velmi širokým fenoménem.

Rothwell et al. (2020, s. 1) uvádějí, že dnešní změny v podnikatelském prostředí a ve struktuře pracovní síly neumožňují, aby organizace podcenila vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Znalosti jsou dnes prostředkem pro získání konkurenční výhody, a proto je i vzdělávání a rozvoj velmi důležité.

V souvislosti s tématem je také nutné vymezit rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním. Ježková Petřů (2021, s. 102) chápe rozvoj jako dosažení žádoucí změny prostřednictvím procesu učení se, kdy je jeho součástí i záměr jako podstatná část rozvojových programů. Vzdělávání pak považuje za organizovaný a institucionální způsob učení se.

Efektivní vzdělávání a rozvoj se v organizaci (například dle Bartáka, 2023, s. 184) projeví pozitivně, a to následujícími efekty: zkrátí se doba adaptace nových pracovníků, pomůže to jejich profesnímu růstu, zvýší se hodnota pracovníků na trhu práce,lepší se výkonnost zaměstnanců, lepším způsobem se využije potenciál pracovníků,lepší se spokojenost zaměstnanců, organizace lépe dosáhne svých strategických cílů.

Positivní výsledky vzdělávání a rozvoje potvrzují i empirická šetření. Mehta (2023) seznamuje s výsledky výzkumu mezi HR manažery, kteří potvrzují, že má vzdělávání a rozvoj velmi pozitivní dopady na výkonnost celé organizace. Celkem 90 % HR manažerů souhlasí s tím, že vzdělávání a rozvoj zlepšuje produktivitu pracovníků a vede k růstu organizace (tj. dle 85 %), další efekty jsou sledované v oblasti zlepšování podnikové kultury (tj. dle 83 %), zvyšování loajality pracovníků (tj. dle 86 %) či přilákání nových pracovníků dle 83 % HR manažerů.

Odborná studie Rivalda a Nabella (2023) se zaměřila na zkoumání toho, do jaké míry ovlivňuje vzdělávání, odborná příprava, pracovní disciplína výkonnost pracovníků v indonéské společnosti Infineon Technologies Batam. Z výsledků se potvrzuje, že je tento vliv pozitivní. Vzdělávání zaměstnanců přispívá k vyšší výkonnosti zaměstnanců.

Odborná studie Štamfestové (2014) potvrdila, že v České republice mezi lidským kapitálem a kvalitou výrobků existují pozitivní vazby. Do kategorie lidského kapitálu patří právě i vzdělávání zaměstnanců, které tedy ovlivňuje i konečnou kvalitu produkce, i když studie zjistila u vzdělávání zaměstnanců nejméně těsný vztah s konečnou kvalitou produkce (největší byl u spokojenosti zaměstnanců, následně motivace a inovativnosti). Z všeobecného hlediska mají nejtěsnější vztah s kvalitou produkce kvalitní podmínky pro rozvoj pracovníků v organizaci, také důraz na rozvoj tvrdých dovedností.

Hesová (2023) zprostředkovává výsledky z výzkumu společnosti Seduo ohledně trendů vzdělávání zaměstnanců v českých podnicích. Z výsledků vyplývá, že organizace investují do vzdělávání a rozvoje pracovníků stále větší objemy finančních prostředků, a to více než před pandemií koronaviru. Pro 66 % organizací je vzdělávání prioritou a navíc pandemie prokázala, že organizace musí adaptovat svoje pracovníky na měnící se podmínky práce. Objem investic do vzdělávání a rozvoje se v českých organizacích od roku 2020 zvýšil asi o 40 % a další růst je očekáván.

Jak uvádí Kalenda a Kočvářová (2021) na základě svého zkoumání, tak vzdělávání dospělých je velmi úzce spjato s podnikovým vzděláváním. Jeho prostřednictvím podnikatelské subjekty zvyšují svoji konkurenceschopnost (protože rozvíjí dovednosti svých zaměstnanců). Zaměstnanci jej zase chápou jako možnost pro zajištění pokračujícího rozvoje svých dovedností a zlepšování svojí pozice na trhu práce. Pro řadu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je pak právě nabídka aktivit vzdělávání a rozvoje jedním z klíčových důvodů pro volbu zaměstnavatele.

Zároveň se oblast vzdělávání a rozvoje neustále mění, na což také musí podnikatelské subjekty reagovat. Cristescu (2023) upozorňuje, že po pandemii koronaviru čelí podnikatelské organizace velmi složité době, a to i v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Pandemie koronaviru výrazně proměnila tuto oblast, protože došlo k rozvoji nových technologií vzdělávání. I nadále však platí, že rozvoj dovedností a zvyšování kvalifikace pracovníků je pro většinu organizací hlavní prioritou.

2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 138) chápe jako účel vzdělávání zaměstnanců systematické utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců k tomu, ať vykonávají sjednanou práci a dosahují požadovaného výkonu.

Armstrong a Taylor (2015, s. 247) potvrzují, že právě prostřednictvím vzdělávání se mohou zaměstnanci učit, takže se zkvalitňují ve svojí pracovní roli. Z tohoto důvodu se uplatnění politiky vzdělávání pracovníků stává velmi podstatnou součástí řízení lidských zdrojů. K problematice vzdělávání je často nutné přidat právě i problematiku rozvoje zaměstnanců.

„Zvyšování úrovně vzdělání pracovní síly je předpokladem dalšího růstu produktivity a konkurenceschopnosti evropských zemí. Je to také cesta, jak posílit zaměstnatelnost jedinců a jejich adaptabilitu na pracovních trzích. V neposlední řadě má rovněž význam pro realizaci principu rovných příležitostí a rovného zacházení – vede k posílení sociální soudržnosti. Praxe ukazuje, že zvyšování úrovně vzdělání samo o sobě nestačí – důležitý je soulad mezi nabízenými kvalifikacemi a dovednostmi pracovníků a potřebami pracovního trhu.“ Pališková (2014, s. 101).

Rivaldo a Nabella (2023) popisují, že vzdělávání pracovníků hraje klíčovou roli při formování jejich osobnosti a doplňování jejich znalostí je podstatné pro dosažení požadované výkonnosti. Pracovníci, kteří mají adekvátní vzdělání pro výkon svoji pozice a dostatečnou kvalifikaci pro výkon práce, pak jednodušším způsobem dosahují očekávaného výkonu.

Urban (2017, s. 105-106) definuje vzdělávání a rozvoj pracovníků jako podstatný předpoklad pro zajištění úspěchu organizace i zaměstnanců jako takových. Zároveň si všímá, že je velmi podstatným prvkem úspěšnosti ve vzdělávání motivace pracovníků k účasti na vzdělávání. Nízká míra motivace k účasti na vzdělávání je podstatným důvodem nízké efektivity vzdělávacích programů, které organizace realizují.

Jako základní typy odborného vzdělávání pracovníků Šikýř (2016, s. 138-139) definuje zaškolení, doškolování, přeškolení, či rozvoj. Zaškolení má charakter adaptace, kdy si zaměstnanec nastupující na pracovní pozici osvojuje znalosti, dovednosti a schopnosti nutné k výkonu sjednané práce. Doškolování má podobu prohlubování kvalifikace, při kterém si člověk osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti v důsledku neustále se měnících požadavků aktuální práce, aby se práci mohl efektivně věnovat. Přeškolení spočívá v osvojení nových znalostí, dovedností či schopností, aby mohlo dojít k výkonu jiné než stávající práce. Rozvoj znamená, že si zaměstnanec osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků stávající práce, aby zvýšil svoji uplatnitelnost v organizaci či mimo organizaci.

Přístup organizací ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ovlivňují různé faktory. Page-Tickell (2022, s. 4) například uvádí, že jde o strategické cíle organizace, národní kulturu a legislativní prostředí, postoje zájmových skupin ke vzdělávání a rozvoji (zejména vlastníků, manažerů, zaměstnanců, zákazníků), výsledky výzkumu v oblasti vzdělávání pracovníků, přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků v odvětví, dostupnost metod a technik rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, velikost podniku, národní a mezinárodní politické prostředí.

Gabrhelová a kolektiv (2023) upozorňují, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v organizacích realizuje jak povinně, tak i dobrovolně. Organizace musí plnit legislativní nařízení v oblasti povinného vzdělávání zaměstnanců, zejména například v oblasti zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Důležitější a podstatnější roli však hraje vzdělávání dobrovolné, které je součástí systému vzdělávání a rozvoje a má odpovídat zájmům a potřebám jednotlivých pracovníků.

Urban (2017, s. 106) se zabývá i otázkou, jakým způsobem může organizace posílit motivaci pracovníků ke vzdělávání? Za prvé, je nutné posilovat spokojenost zaměstnanců, protože spokojený zaměstnanec bude pravděpodobněji vykazovat vyšší zájem o vzdělávání a rozvoj. Za druhé, je vhodné podporovat vnitřní motivaci, která se zakládá na osobním zájmu o profesní rozvoj a nové znalosti. Taková motivace je většinou nejúčinnější. Za třetí, je vhodné doplnit tuto motivaci o vnější nástroje, jako jsou odměny či sankce.

Štamfestová (2014) popisuje, že se vzdělávání pracovníků nesmí soustředit pouze na odborné znalosti, ale je nutné jeho prostřednictvím pozitivně stimulovat i osobní rozvoj, a to nejen u řadových pracovníků, ale právě i manažerů. Pouze manažer s kvalitním vzděláním může kvalitně řídit. Jako příklad zmíněná autorka popisuje Čínu, kde je nízká kvalita produkce, což je dáno nízkou vzdělaností zaměstnanců.

„Rozvojové vzdělávací programy nejsou určeny pro všechny zaměstnance. Jsou zaměřeny především na rozvoj klíčových zaměstnanců podniku. Jedná se o vzdělávací programy nad rámec zákona.“ (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 183)

Caha et al. (2017) upozorňují na nutnost vzdělávání manažerů v každé organizaci, protože právě manažer je klíčovým faktorem pro zajištění úspěšného fungování organizace. Vzdělávání zaměstnanců tedy nemůže probíhat bez důrazu na vzdělávání manažerů. Z empirického šetření

zmíněného kolektivu autorů Caha (2017) vyplývá, že s tímto mají tuzemské organizace problémy. Větší důraz na manažerské vzdělávání je kladen u středně velkých podniků, takže malé organizace toto podceňují. Navíc bylo zjištěno, že periodické vzdělávací programy nejsou pravidlem a vzdělávací aktivity jsou realizované spíše nárazově a jednorázově. Vzdělávání manažerů nerealizuje 46,9 % malých podniků a 36,0 % středně velkých podniků. Jednorázové vzdělávací aktivity pro manažery zprostředkovává 80,0 % malých podniků a 63,8 % středně velkých organizací.

Empirické šetření Caha a Urbana (2017) mezi českými organizacemi zkoumalo vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, tj. zjišťovalo, do jaké míry je vzdělávání na pracovišti rozšířeno u jednotlivých typů organizací dle velikosti (počtu zaměstnanců). U mikropodniků a malých podniků se potvrdilo, že minimálně jedna třetina těchto organizací realizuje podnikové vzdělávání výhradně touto formou. U středně velkých organizací a velkých organizací se tento předpoklad nepotvrdil.

Výzkum společnosti Seduo mezi českými organizacemi (viz Hesová, 2023) potvrdil, že tuzemské organizace s problematikou motivace pracovníků ke vzdělávání příliš nepochybují. Organizace očekávají, že budou mít pracovníci o vzdělávání zájem, protože jim je poskytováno zdarma. U zaměstnanců však tento faktor nehraje příliš velkou roli. Primárně se motivují na základě přínosu kurzu nebo možnosti kariérního rozvoje. Vzdělávání jim musí poskytovat konkrétní smysl.

Z výzkumu České statistického úřadu v oblasti podnikového vzdělávání vyplývá, že jakékoliv vzdělávání poskytuje svým zaměstnancům 86 % organizací (výzkum probíhal v roce 2020). Při eliminaci povinných vzdělávacích aktivit, pak zajišťuje vzdělávání svým zaměstnancům 57 % organizací, což je pokles oproti roku 2015, kdy se jednalo o 64 %. Z hlediska forem patří mezi nejčastější nepovinné kurzy a školení (tj. u 44 %), zaškolení a instruktáž na pracovišti (tj. u 26 %), samostudium či e-learning (tj. u 18 %). Dále se jedná o workshopy, semináře, konference, veletrhy (u 15 %). Rotace pracovníků, kroužky kvality, vzdělávací kroužky patří mezi nejméně využívané, kdy je využívá 4 % organizací, resp. 3 % organizací. Celkem polovina organizací plánuje vzdělávání předem, avšak pětina organizací má vypracován písemný plán vzdělávání zaměstnanců či projekt. U dvou třetin organizací probíhá plánování vzdělávání na základě analýzy budoucích potřeb pracovních pozic. Efektivitu poskytovaného vzdělávání vyhodnocuje 46 % organizací (Český statistický úřad, 2023).

Empirické šetření Gabrhelové a kol. (2023) se zaměřilo na zkoumání využívaných typů a forem vzdělávání pracovníků ve slovenských podnicích, ale také na šetření přínosu vzdělávání pro výkonnost těchto pracovníků. Z výsledků vyplývá, že povinné vzdělávací kurzy jsou organizované ve všech zkoumaných organizacích, zatímco dobrovolné vzdělávání zde nejčastěji probíhá jako jednorázová vzdělávací aktivita s krátkou dobou trvání.

Empirické šetření Ponisciakové, Litvaje, Makaroviče (2019) mezi slovenskými podniky a vzdělávacími institucemi například potvrdilo, že vzdělávací aktivity v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců probíhají ve většině případů prostřednictvím klasické formy výuky, jako jsou přednášky a semináře. Modernější metody typu e-learningu jsou využívány jen minimálně.

Toto však mohla pozměnit pandemie koronaviru v předcházejících letech. Čemerková, Pokorná a Malátek (2022) zkoumají dopady pandemie koronaviru na investice českých podniků do vzdělávání a rozvoje pracovníků, kdy komparují situace před koronavirovou pandemií a po první vlně pandemie (tj. rok 2018 a jaro 2020). Bylo zjištěno, že podíl organizací, které reinvestovaly svůj zisk zpět do vzdělávání a rozvoje, se v důsledku první vlny pandemie koronaviru téměř nezměnil. Organizace však vlivem krize zvýšily objem reinvestičních aktivit a využily vzniklé krize jako investiční a reinvestiční příležitosti. Před pandemií koronaviru reinvestovalo celkem 37,75 % podniků až 20 % svého zisku. Po první vlně krize se počet takto

investujících organizací snížil na 25,98 %. V tomto období nejvíce organizací (tj. 31,03 %) reinvestovalo až 40 % svého zisku, když v předkrizovém období společnosti nejčastěji reinvestovaly do 20 % svého zisku. Z hlediska investic do konkrétních metod vzdělávání nedošlo k výraznějším změnám, ale samozřejmě se zvýšil objem investic do metod, které probíhají na dálku.

Tento výstup tedy odporuje zjištění, které přinesla odborná studie Čemerkové, Pokorné a Malátka (2022), což může být dáno časovým horizontem, ve kterém šetření probíhalo (šlo pouze o rok 2020).

Z hlediska aktuálních trendů v České republice v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků popisuje Hesová (2023), že se do středu zájmu dostává kromě výuky cizích jazyků, povinných školení v oblasti bezpečnosti práce, také školení, jak se zlepšovat v rámci svojí profese, jak zlepšit svoje uplatnění na trhu práce, jak správně komunikovat, pracovat se svou motivací a stresem, či udržovat svoji životní rovnováhu. Témata osobního rozvoje a duševní pohody jsou tedy stále frekventovanější v oblasti podnikového vzdělávání.

2.2.1 Metody vzdělávání pracovníků

Jak uvádí teorie (např. Šikýř, 2016, s. 141, Koubek, 2011, s. 150), lze metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin, a to metody vzdělávání na pracovišti (on the job) a metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job). Šikýř (2016) také upozorňuje, že každá z metod vzdělávání má svoje výhody a nevýhody, a také musí být správně aplikována, aby bylo dosaženo požadovaných efektů. Za klíčový efekt lze považovat skutečnost, že daná metoda vzdělávání povede k osvojení si požadovaných znalostí, dovedností a schopností pro výkon sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu zaměstnancem.

Základní přehled těchto metod poskytuje následující tabulka číslo 1.

Tabulka 1 Metody vzdělávání pracovníků na pracovišti a mimo pracoviště

On the job	Off the job
Instruktáž	Přednáška, diskuze
Koučink, mentoring	Instruktáž, Demonstrování
Konzultování	Případová studie
Asistování	Workshop, hraní rolí
Rotace, stáže	Seminář
Mentoring	Brainstorming
Pověření úkolem	e-learning
Pracovní porady	

Zdroj: Langer (2016, s. 154)

Podle Šikýře (2016, s. 152) má vzdělávání na pracovišti při vykonávání práce ma následující výhody:

- je levné;
- zpravidla se jedná o individuální vzdělávání;
- vzdělávanému přináší praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti si osvojuje práci, tedy názorně, a snadněji si je tak osvojí;
- učí se v konkrétních podmínkách firmy, učí se pracovat s konkrétní firemní technikou a používat firemní postupy;
- má blízko k progresivním koncepcím učení se v organizaci.

Nad druhé straně také Šikýř (2016) uvádí nevýhody:

- ve firmě nejsou vždy vhodné a schopní školitelé;
- nejsou vždy vhodné podmínky pro nerušené vzdělávání;
- plné vytížení pracovníků způsobuje, že se těžko hledá školitel, aby mohl soustavně působit na vzdělávaného;
- školitel musí svou práci delegovat na jiného pracovníka, to vzbuzuje nelibost těch, kterým se v důsledku toho rozšíří jejich povinnosti.

Jak doplňují Armstrong a Taylor, tak „vzdělávání na pracovišti je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním a je podporováno koučováním, mentorováním, e-learningem nebo plánováním zkušeností (Armstrong, Taylor, 2015, s. 358).“

Caha a Urban (2017) považují za klíčovou výhodu vzdělávání pracovníků na pracovišti potenciál lepší optimalizace vzdělávání s pracovní činností, ale také je dle nich výhodou úspora cestovních a ubytovacích nákladů. Využití interních lektorů navíc znamená i úsporu nákladů na zajištění externího lektora. Vzdělávání na pracovišti umožňuje přizpůsobit obsah vzdělávání tzv. na míru specifickým potřebám organizace, dále lze integrovat vzdělávání s poradenstvím, diskutovat ihned reálné problémy organizace, používat terminologii zavedenou v organizaci atd.

Jak uvádí například Eger (2020, s. 119), tak osoba lektora je velmi významná pro dosažení pozitivních výsledků vzdělávání. Praktické zkušenosti ukazují, že kvalitní lektor může kompenzovat nedostatky v materiálním a technickém vybavení při vzdělávání.

Jak doplňuje Pulver (2022), tak lektor může být nejvzdělanějším a nejzkušenějším člověkem v místnosti, ale pokud členové organizace nedokáží jeho znalosti a dovednosti využít v praxi, tak je jeho snaha zbytečná.

Metody vzdělávání mimo pracoviště, jak uvádí Koubek (2016, s. 152), se uplatňují jak při zapracovávání nově přijatých pracovníků, tak i při doškolování či rozvoji současných pracovníků. Jedná se o metody, které mohou být prováděny jak ve firmě, tak i mimo ni). Takové vzdělávání, zejména mimo pracoviště, má výhody v tom, že:

- kurzy bývají obvykle vedeny zkušenými odborníky;
- účastníci získají nejnovější informace, nejnovější znalosti a dovednosti;
- seznámí se nejmodernějšími stroji a zařízeními;
- mají možnost vyměnit své zkušenosti s pracovníky jiných firem;
- přinesou do firmy nové myšlenky a přístupy.

Patří sem ale také nevýhody:

- bývá drahé (vedle platby vzdělávací instituci jsou to i náklady na stravování, ubytování, cestu, ale také ztráta části pracovní doby a produkce);
- bývá zaměřeno spíše na teoretické poznatky, které není ale možné uplatnit v každé firmě;
- těžko aplikovatelné ve firmě, která odlišné technické prostředky od toho, na kterém bylo prováděno vzdělávání;
- kurzy nemusí vždy plně vyhovovat potřebám firmy;
- problémy s uvolňováním pracovníků, zejména pak pokud se jedná o klíčové pozice.

V rámci práce lze v souvislosti s praktickou částí práce představit zejména následující metody vzdělávání.

Školení

Školení patří mezi velmi obvyklé formy vzdělávání pracovníků, kdy se může realizovat jak v interním prostředí, tak i v externím prostředí. V případě interního se školení realizuje

za účelem seznámení zaměstnanců s podnikovou kulturou, s legislativními požadavky a interními směrnici či s informačními systémy. Interní školení sebou přináší základní výhodu v tom, že je méně finančně náročné a lze jej zaměřit na potřeby organizace a zaměstnanců (Zormanová, 2017, s. 39).

Workshop

Workshop se jako vzdělávací metoda v oblasti podnikového vzdělávání ve většině případů využívá za účelem řešení pracovních problémů. Zároveň by mělo platit, že má workshop určitý a jednoznačně měřitelný výstup. Tento může mít podobu dokumentu, na kterém se účastníci workshopu shodují (tj. například zápis, strategie, koncepce, návrh řešení), či podobu produktu, který byl účastníky vytvořen (tj. například model výrobku či hotový výrobek) (Langer, 2016, s. 161).

Instruktaž, konzultace

Instruktaž a konzultace mají úzkou spojitost se vzděláváním na pracovišti. Armstrong a Taylor (2015, s. 358) dávají do souvislosti vzdělávání na pracovišti s učením se dle pracovních zkušeností. Prostřednictvím tohoto typu vzdělávání se zaměstnanci učí v průběhu výkonu svěřené práce, takže vlastní pracovní zkušenosti vstřebávají a reflektují, a to za účelem jejich správného pochopení a využití.

Instruktaž poskytuje pracovníkům možnost rychlého zácviku přímo v pracovním prostředí, takže získávají klíčové schopnosti a dovednosti pro výkon práce. Za nevýhodu lze považovat, že k instruktaži dochází v didakticky neupraveném prostředí s řadou nevýhod, kdy mají zpravidla krátkodobý charakter (Langer, 2016, s. 190-192).

Šikýř (2016, s. 142) hledá výhody instruktaže zejména v možnosti pozorování a napodobování práce dle zkušeného pracovníka (lektora), což je velmi vhodné právě v době zácviku a zaškolení pracovníka.

E-learning, webináře

Armstrong a Taylor (2015, s. 360-361) definuje e-learning jako využití informačních a komunikačních technologií s cílem podpory pracovníků při jejich vzdělávání, a to zejména s důrazem na zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení. Za výhodu e-learningu lze považovat, že si může pracovník zvolit dobu, ve které se bude vzdělávání a rozvoji věnovat, tedy nejpotřebnější a nejvhodnější dobu.

Podle Cristescu (2023) patří budoucnost e-learningu inteligentním vzdělávacím platformám (LMS), které jsou schopné interpretovat data a zlepšit jejich použitelnost. Vzdělávání zakládající se na datech je zde zaměřené na studující a soustředí se na poskytování nejvhodnější zpětné vazby v reálném čase. Zároveň nabízí širokou škálu vzdělávacího obsahu.

Hesová (2023) popisuje jako základní výhody online vzdělávání výstupy, které plynou z jeho flexibility. Zaměstnanec si může samostatně určit čas, kdy se bude vzdělávací aktivitě věnovat, nemusí nikam cestovat, což je pozitivní i pro zaměstnavatele z hlediska nákladů. Podstatnou výhodou je i možnost volby vlastního tempa výuky.

Hesová (2023) popisuje, že v současnosti už organizace svoje zaměstnance vzdělávají prostřednictvím online výuky, a to stejně často jako prezenční formou (Hesová, 2023).

Případové studie

Případové studie přináší výhodu v tom, že umožňují rozvíjet kreativitu a řešení problémů, včetně podpory týmové spolupráce, manažerských dovedností, prezentace apod. Výhodou je i to, že se soustředí na praxi. Zároveň však vytváří i nevýhodu, protože kladou vysoké nároky

na přípravu lektora a schopnosti účastníků, vytváří velké časové nároky na realizaci a vyhodnocení (Langer, 2016, s. 190-192).

Šikýř (2016, s. 143) k přednostem případových studií přidává i možnost rozvoje analytického a systémového myšlení pracovníků, což právě vede i k podpoře týmové spolupráce.

Rotace práce, stáže

Rotací práce mohou zaměstnanci získat široký přehled o organizaci a aktivitách organizace, ale také prostor pro podporu týmové práce. S využitím rotace získají pracovníci přístup k různým znalostem, dovednostem, zkušenostem. Nevýhodou rotací práce je náročnost organizace a potenciální demotivační následek, protože každému zaměstnanci rotace nemusí vyhovovat (Langer, 2016, s. 190-192).

Šikýř (2016, s. 142) v rotaci práce chápe tu výhodu, že si pracovník rozšiřuje svoji kvalifikaci a zvyšuje svoji flexibilitu, tedy se zlepšit jeho schopnost převzít v budoucnosti jinou práci, i když jen dočasně.

Koučink

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 360-361) je koučování specifickou metodou vzdělávání a rozvoje, ve které hraje klíčovou roli individuální přístup mezi koučem a koučovaným. Účelem metody je pomoci zaměstnancům k rozvoji jejich znalostí a zlepšení výkonu. Velmi často se uplatňuje v rámci blended learningu (tj. kombinace různých vzdělávacích a rozvojových metod za účelem rozvoje manažerů).

Šikýř (2016, s. 142) definuje jako výhodu koučování to, že pracovník je veden k větší samostatnosti v rámci osvojování si znalostí, dovedností a schopností pro výkon sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu.

Mentoring

Armstrong a Taylor (2015, s. 361) definují mentoring jako proces, který se zakládá na využití speciálně vybraných a proškolených jedinců, tj. mentoři. Mentor potom mentorované osobě poskytuje trvalou podporu při jejich vzdělávání a rozvoji. Tato podpora se projevuje odborným vedením, praktickými radami apod. Zaměstnanec tímto získává možnost k tomu, aby v budoucnosti dosahoval lepších výsledků a dokázal zvládat i náročné výzvy. I zde platí, že je důležité pro rozvoj manažerů.

Langer (2016, s. 190-192) popisuje, že má mentoring podobné výhody jako koučování, protože přináší individuální přístup a okamžitou zpětnou vazbu. Nevýhodou mohou být vysoké náklady na mentora, dále specifické nároky na koučovaného, riziko zvolení špatného mentora.

Šikýř (2016, s. 142) za výhodu považuje i transfer podstatných znalostí, dovedností a schopností pro výkon dané práce či pro dosažení žádoucího pracovního výkonu.

Pracovní porady

Langer (2016, s. 190-192) zařazuje k metodám vzdělávání i pracovní porady, protože jejich účastníci se dozvídají nové informace, mohou se formovat jejich postoje a názory, podobně jako u dalších metod vzdělávání.

Pro manažery představují pracovní porady velmi podstatný nástroj k předávání a získávání informací. To platí i z pohledu pracovníků. Je to však právě manažer, který rozhoduje o efektivitě pracovní porady, protože musí zvolit správný postup. To i právě v oblasti přednesu nových informací (Pilařová, 2016, s. 142).

Nové metody a trendy vzdělávání a rozvoje pracovníků

Jak upozorňuje Debétaz (2023), tak oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků je výrazně ovlivněna stávajícím nástupem technologických trendů a rozvojem informačních a komunikačních technologií. Vlivem tohoto se v oblasti vzdělávání a rozvoje prosazují nové trendy jako je gamifikace, blockchain, umělá inteligence, či roste obliba e-learningu. V letech 2022 až 2028 by měl trh e-learningu globálně růst o 20 % každý rok.

Například gamifikace (viz Debétaz, 2023) zvyšuje potenciál praktického využití výstupů ze vzdělávání, protože studující podporuje v tom, ať při řešení problému či plnění úkolů využívají svoji představivost. Gamifikace transformuje učitele v kouče, kteří nabízí detailní seznámení s reálnými aplikacemi probíraného učiva.

Mehta (2023) upřesňuje, že v průběhu gamifikace zaměstnanci v podstatě hrají určitou počítačovou hru, která je odměňuje za plnění různých úkolů. Tímto se vzdělávají či získávají nové dovednosti. Gamifikace pak zvyšuje zapojení pracovníků a zlepšuje jejich motivaci ke vzdělávání.

Umělá inteligence (jak popisuje Debétaz, 2023) může být přínosná při poskytování personalizovaných vzdělávacích lekcí pracovníkům, kdy jim vypomůže při rychlém a efektivním nashromáždění informací.

Debétaz (2023) popisuje, že měkké dovednosti patří mezi klíčové pro plnění pracovních úkolů v celé řadě profesí. V současnosti jde zejména o dovednosti v podobě kritického myšlení, řešení problémů, vedení lidí a kreativity. Zaměstnavatelé pak musí pracovníkům zprostředkovat vzdělávání a rozvoj právě v takových měkkých dovednostech.

Mehta (2023) potvrzuje, že měkké dovednosti zlepšují schopnosti zaměstnanců v oblasti komunikace, zlepšují podnikovou kulturu, morálku a podporují tvorbu pozitivního pracovního prostředí.

Výzkum organizace LinkedIn (2023) identifikoval i další nezbytné měkké dovednosti, které zaměstnanci potřebují v současném tržním prostředí. Jedná se o management, vedení lidí, komunikaci, výzkum prodej, analytické dovednosti, obsluhu zákazníků, řízení projektů, marketing a týmovou spolupráci.

Mehta (2023) považuje microlearning za jeden z nejvýznamnějších trendů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dnešní době. Jedná se o krátké a soustředěné vzdělávání určené k výuce konkrétního konceptu či dovednosti.

Debétaz (2023) tvrdí, že microlearning reaguje na stávající trend, ve kterém se zkracuje doba pozornosti zaměstnanců. Zaměstnanci v dnešní době čelí neustálému proudu různých zpráv, videí či dalších materiálů, které zhoršují jejich možnost soustředit se po delší dobu na jeden úkol. Microlearning reaguje tím, že i složitější vzdělávací témata rozdělují na dílčí části.

2.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v bankovních institucích

Vzhledem k tomu, že je v praktické části práce pracováno s problematikou vzdělávání a rozvoje ve vybrané bankovní instituci, tak je vhodné zaměřit pozornost na řešenou problematiku v tomto odvětví.

V sektoru bankovníctví je vzdělávání a rozvoj pracovníků vysoce komplexní a systematickou činností, což zároveň vede k tomu, že jde o činnost velmi složitou. Vzdělávání a rozvoj musí reagovat na nepřetržitý technologický vývoj, výraznou konkurenci na trhu, zpravidla vysoké počty zaměstnanců s různými vzdělávacími potřebami a nutnost dodržování přísných

regulačních požadavků. Uvedené charakteristiky platí pro celé globální odvětví, a proto je musí akceptovat a reflektovat prakticky všechny bankovní instituce po celém světě (Babu, 2023).

Autorka Arora s tímto souhlasí a přidává i přehled dalších trendů, které ovlivňují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v bankovním sektoru. Jde o rychlou transformaci celého odvětví, kterou pohání digitalizace poskytovaných služeb, nutnost zaměřením se na zákaznickou zkušenost a investice do informačních technologií. Rychlý vývoj vede k rostoucí potřebě dispozice odbornými pracovníky s požadovanými dovednostmi, které umožní reagovat na tento současný i budoucí vývoj. Bez relevantní strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů se již bankovní instituce nemohou obejít (2023).

Podle Babu (2023) má efektivní strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků budoucnosti v bankovní instituci splňovat následující:

- Respektování strategie – strategie vzdělávání a rozvoje má vycházet z dlouhodobě strategie organizace, kterým musí být přizpůsobena. Pak je zřejmé, jaké znalosti a dovednosti budou zaměstnanci potřebovat.
- Definice jasných cílů v oblasti vzdělávání a rozvoje – jde o cíle objektivní, jasné, měřitelné a dosažitelné, které zaměstnanci budou akceptovat.
- Reagování na stávající nedostatky – je nutné provést analýzu slabých stránek stávajícího systému a reagovat na jejich podobu.
- Kombinovat různé metody vzdělávání dle aktuální potřeby a situace – je vhodné kombinovat různé metody a formy vzdělávání dle konkrétních cílů apod.
- Využití standardizovaných postupů – lze například využívat již zavedené postupy v rámci vzdělávání a rozvoje, pokud neobsahují nedostatky.
- Sledování výsledků a využití dat k rozhodování – veškeré další úpravy je nutné realizovat na základě ověřitelných a věrohodných dat a informací, tedy získáním zpětné vazby.

Výzkumná studie Arora (2023) identifikovala řadu výzev, kterým čelí dnešní bankovní instituce, a které souvisí i s problematikou vzdělávání a rozvoje, resp. lze dané problémy řešit prostřednictvím systematického a strategického vzdělávání a rozvoje pracovníků. Z výstupů studie vyplývá, že bankovní instituce musí hledat nákladově efektivní řešení vzdělávání a rozvoje, dále investovat do posilování loajality pracovníků, aby kvalifikovaný personál neodcházel pracovat jinam. Řešením mohou být dle zmíněné autorky například větší investice do e-learningu, koučování, mentoringu, rozvoje měkkých dovedností či využití trendů jako microlearning a gamifikace.

Hájková (2020) prováděla průzkum přístupu tuzemských bank k poskytování finančních a nefinančních odměn zaměstnancům, kam spadá právě i problematika vzdělávání zaměstnanců. Pozitivně hodnotí například přístup Raiffeisenbank, která podporuje aktivně vzdělávání a osobní rozvoj. Pracovníci mají například možnost čerpat čtyři dny studijního volna a mají k dispozici možnost účasti na tříletém studijním oboru Leadership, dále absolvují širokou řadu interních a externích školení, mentoring, koučink, mají k dispozici knihovnu, streamované snídaně s různými osobnostmi. Aktivně přistupují k podpoře vzdělávání pracovníků i další banky, které působí na českém trhu. Jako například UniCredit Bank, Moneta Money Bank, Komerční banka, ČSOB, Poštovní spořitelna.

Vít Langer (manažer odboru vzdělávání v České podnikatelské pojišťovně) například potvrzuje, že většina pracovníků v této společnosti si uvědomuje, že se musí vzdělávat průběžně, a to v důsledku dynamického vývoje na trhu. I organizaci se osvědčuje vzdělávat pracovníky kontinuálně, kdy je jim umožněno přistupovat individuálně k aktivitám vlastního

rozvoje. V organizaci je pro identifikaci potřeb vzdělávání či vyhodnocení vzdělávání využíváno dotazníkových šetření, zpětné vazby na vzdělávací aktivity apod. Ze statistik vyplývá, že mají pracovníci největší zájem o rozvoj obchodních dovedností, komunikace, vyjednávání, témata osobního rozvoje, ale také z oblasti emoční inteligence (Jakešová, 2022).

2.3 Koncept systematického vzdělávání

V současnosti však nelze spoléhat na nárazové realizování metod vzdělávání, ale je nutné zaujímat systematický přístup. Záměrem systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 333) uplatnit strategie, politiky a postupy vzdělávání takovým způsobem, ať si zaměstnanci v organizaci osvojí a rozvíjí znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k úspěšnému rozvoji své kariéry. Dosažení této ambice je nejen ve prospěch těchto zaměstnanců jako takových, ale také ve prospěch celé organizace.

Dle Šikýře (2016, s. 138) je záměrem systematického přístupu ke vzdělávání zajistit, že zaměstnanec bude připraven na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst a celé organizace. I zde platí, že je připravenost na změny základní podmínkou pro zajištění konkurenceschopnosti.

Náklady na vzdělávání pracovníků musí být dle Bartáka (2023, s. 178) vždy návratnou investicí, což se nejlépe zajistí právě realizací systematického přístupu ke vzdělávání.

Jak popisují Armstrong a Taylor (2015, s. 336), tak je to právě systematické vzdělávání a rozvoj, které má pomoci k tomu, ať se lidé rozvíjí a vzdělávají. Vzdělávání a rozvoj pracovníků pak organizaci lépe pomáhá ke splnění strategických cílů při optimálním využití disponibilních lidských zdrojů. Systematické a strategické vzdělávání a rozvoj vychází z předpokladu, že lidské zdroje hrají při dosahování úspěchu organizace strategickou roli.

Výzkum společnosti Seduo ohledně přístupu českých podniků ke vzdělávání (viz Hesová, 2023) přinesl zjištění, že ani v roce 2023 nemá zhruba polovina českých podniků ucelenou koncepci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nesystematičnost vzdělávání a rozvoje představuje nejvýraznější problém, který snižuje efektivitu této činnosti. Jan Nehasil (ředitel společnosti Seduo) k tomu dodává, že *„v posledních letech se podmínky neustále mění a podniky jsou pod soustavným tlakem...některé profese v důsledku toho zanikají a firmy musí přemýšlet o rekvalifikaci svých lidí. Současně roste poptávka po pozicích, kterých je na pracovním trhu nedostatek. Aby firmy dokázaly v měnících se podmínkách obstát, musí být především flexibilní, přemýšlet strategicky a nenechat se vláčet událostmi. Nelze řídit firmu bez strategie vzdělávání (Hesová, 2023).“*

Šikýř (2016, s. 139) pak charakterizuje klíčové etapy systematického vzdělávání zaměstnanců, kdy vychází z obecně využívaného modelu. Tento má vycházet ze strategie organizace, a také ze strategie vzdělávání a rozvoje – viz obrázek číslo 1.

Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Šikýř (2016, s. 139)

2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků je například podle Šikýře (2016, s. 139-140) zahájen identifikací potřeby vzdělávání. Tato identifikace se realizuje prostřednictvím různých údajů o pracovních pozicích a zaměstnancích. Potřeba vzdělávání vzniká, když existuje nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi pracovníků a požadavky pracovních míst. Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku číslo ..., tak identifikace potřeby vzdělávání nesmí reagovat pouze na stávající situaci a prostředí organizace, ale také její budoucí (strategické) záměry.

Ježková Petru (2021, s. 103) shrnuje, že „*potřeby vzdělávání se běžně určují na základě obecné představy, co by pracovníci na určitých pozicích v organizaci vykonávající určitou práci, měli znát a umět* (Ježková Petru, 2021, s. 103).“

Eger (2020, s. 107) zde doplňuje, že analýzu vzdělávacích potřeb nelze soustředit pouze na zjištění toho, co pracovník potřebuje znát a umět k efektivnímu výkonu svojí práce, ale také je nutné zhodnotit, jestli identifikovanou potřebu dokáže vzdělávání skutečně uspokojit.

Dle Šebestíka a Filipa (2017, s. 69) je vzdělávání trvalým koloběhem a nesmí nikdy skončit. Není však vhodné, aby vzdělávání kvůli tomuto požadavku neodpovídalo potřebám organizace a probíhalo jen kvůli tomu, že je nutné. Musí být výstupem skutečných potřeb organizace.

Janišová a Křivánek (2013, s. 214-215) s tímto souhlasí, když tvrdí, že pracovník musí mít k dispozici vzdělávací a rozvojové aktivity, které mu umožní vykonávat kvalitně svojí práci. Pokud vzdělávání nemá k dispozici, tak to povede k jeho odchodu z organizace.

Šebestík a Filip (2017, s. 69) blíže potvrzují názory uvedených autorů (tj. Šikýř 2016, s. 140 či Ježková Petru, 2021, s. 103) s tím, že požadavky na vzdělávání pracovníků musí vycházet z potřeb dané pracovní pozice a celkových potřeb organizace. K zajištění této podmínky Šebestík a Filip (2017, s. 69) doporučují, aby organizace kladla důraz na udržení současných znalostí a rozšiřování těchto znalostí. Takové požadavky je však nutné shromažďovat a na jejich základě rozebrat reálné požadavky na jednotlivé pracovní pozice a konkrétní pracovníky.

Z empirického šetření Cahy (2017) mezi českými podniky vyplývá, že existují potřeby v oblasti vzdělávání zaměstnanců, které v některých případech nejsou akceptované. Šetření se zaměřilo na zkoumání toho, jestli tuzemské podniky pocítují potřebu zlepšení jazykových znalostí svých zaměstnanců. Pokud ano, tak většinou i podporují jejich jazykové vzdělávání, avšak není to pravidlem u všech organizací.

Janišová a Křivánek (2013, s. 214-215) popisují i různé interní a externí faktory, které ovlivňují potřebu vzdělávání, tedy proces identifikace potřeby vzdělávání. Za interní faktory lze považovat například výstupy z pravidelného hodnocení zaměstnanců, které poukazují na aktuální nedostatky či poptávku po vzdělávání a rozvoji. Z externích faktorů jde například o předpoklady legislativních změn, předpoklady ekonomického vývoje (v období ekonomické krize mohou být snižované náklady na vzdělávání a rozvoj či budou nutné jiné znalosti a dovednosti než dnes apod.), dále jde o předpoklady v podobě implementace nových technologií a automatizace, fúze, vstup na nové trhy, restrukturalizace apod.

2.3.2 Plánování vzdělávání

Podle Šikýře (2016, s. 140) pak na fázi identifikaci potřeby vzdělávání navazuje plánování vzdělávání. V rámci plánování je vytvářen plán vzdělávání, který obsahuje prvky jako: cíl vzdělávání, cílovou skupinu vzdělávání, metody vzdělávání, formu vzdělávání, osobu lektora, místo vzdělávání, čas vzdělávání, materiální a technické vybavení pro vzdělávání, metody hodnocení výsledků vzdělávání, náklady na vzdělávání.

Rivaldo a Nabella (2023) doporučují v rámci stanovení cíle vzdělávání definovat to, čeho má být vzdělávacími aktivitami dosaženo. Je zřejmé, že má vzdělávání splnit určitý cíl, který však musí být stanoven v rámci plánování. Bez uvědomění si cíle postrádá vzdělávání svůj smysl.

Jak upozorňují Šebestík a Filip (2017, s. 70-71), tak reálné plány osobního rozvoje mají zaměstnancům potvrdit, že mají v organizaci perspektivu postupu a zajímavou budoucnost, že má smysl, ať se snaží něco dokázat v rámci organizace a práce.

Za zcela nevhodný přístup v rámci plánování považují autoři Šebestík a Filip (2017, s. 69-70) situaci, kdy plán vzdělávání pracovníků obsahuje pouze náklady na vzdělávání, tj. rozpočet na osobu (například cíl minimálně 1 školení do 1 800 Kč za pracovníka). Z takového plánu není zřejmá celá řada podstatných informací a nelze očekávat, že takový plán odpovídá reálným potřebám organizace či zaměstnanců. K dalším problémům pak patří, že například se zaměstnanci není komunikováno ohledně jejich potřeb vzdělávání a účast na školení je jim povinně nařízena, aniž by to bylo ku prospěchu.

Gabrhelová a kolektiv (2023) doporučují při rozhodování o formě a metodě vzdělávání zvažovat různé aspekty, zejména dostupné technologie, jejich přínosy, možnosti, dostupnost, funkce, cenu, kvalitu, ale také podmínky vzdělávání (maximální počet studentů, cíl a obsah vzdělávací aktivity, možnosti ověření výsledků vzdělávání, podobu komunikace), či infrastrukturu pro vzdělávání (dostupnost studijních materiálů a další opatření pro vzdělávání).

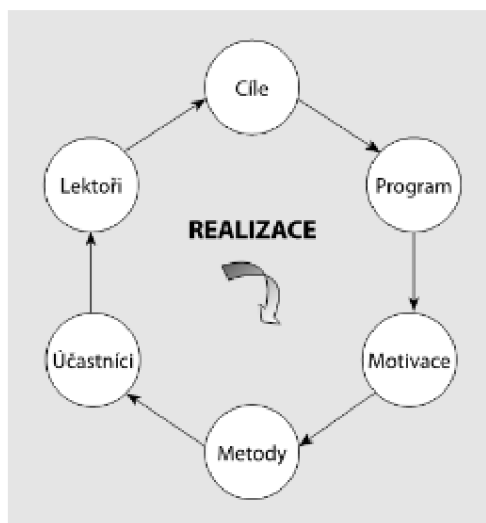
Šebestík a Filip (2017, s. 70) v oblasti plánování vzdělávání doporučují postup, při kterém je nejprve vycházeno z vize a politiky organizace, dále z hodnocení daného pracovníka. Na základě tohoto lze analyzovat a shromažďovat informace o reálných potřebách daného pracovníka v daném pracovním zařazení. Takové informace je pak nutné vyhodnotit z pohledu možností, potřeb a dle předcházejících vzdělávacích aktivit. Výstupem je právě plán vzdělávání.

2.3.3 Realizace vzdělávání

Další fází v rámci systematického vzdělávání pracovníků je dle Šikýře (2016, s. 141) realizace vzdělávání. V rámci realizace dochází k plnění plánu vzdělávání, tedy k realizaci plánu vzdělávání.

Jak poznamenávají Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99) realizace vzdělávání sestává z několika nezbytných prvků, a to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (viz obr. 2). Cíle vychází z potřeb vzdělávání a lze je rozdělit na cíle programové a cíle kurzu. Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání, cíle kurzu (vzdělávací akce) obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Obrázek 2 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 99)

Cílů může být stanoveno více, je ale třeba volit jejich množství s ohledem na schopnosti účastníků. Přecenění jejich schopností a zatížení velkým množstvím cílů, tedy i velkým množstvím materiálů, nemusí vést naplnění záměrů lektora a především k naplnění cílů vzdělávání. Pro naplnění záměrů a cílů, resp. aby vzdělávací aktivity přinesly zaměstnancům a následně i zaměstnavateli požadovaný efekt, je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 100) vhodné:

- aby účastníci měli možnost seznámit se se záměry a cíli kurzu předem, co může zvýšit jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací;
- aby záměry a cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli celého podniku a zapadly do celého systému rozvoje lidských zdrojů;
- aby cíle měly základní atributy cíle, tedy aby byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení posloužily jako měřítko úspěšnosti.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 101) doporučují, aby program konkrétní vzdělávací byl přizpůsoben požadavkům, resp. očekáváním, která odpovídají potřebám. Účastníci by měli mít možnost se s programem seznámit, upravit jeho obsah tak, aby vyhovoval jak cíli vzdělávací akce a potřebám účastníků, ale také lektorům. Účastníci jsou tak více motivováni a rychleji se ztotožní s cíli. Motivace k učení a zvyšování vlastního potenciálu, tedy ochota zdokonalit své schopnosti, znalosti a dovednosti, je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu a ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání.

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem vzdělávacího procesu. Jejich výběr by měl odrážet individuální potřeby a požadavky zaměstnavatele, ale současně je nutné přihlídnout i různým faktorům, které mohou výběr metod ovlivnit. Vedle programových cílů, priorit a druhu podnikání, jsou ovlivňujícími faktory počet účastníků, jejich věk, současná úroveň znalostí a dovedností účastníků, ale také odborná úroveň a zkušenosti lektorů. Zvolené metody by pak měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112)

2.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Závěrečnou fází v rámci systematického vzdělávání pracovníků je vyhodnocení výsledků, jak uvádí například Šikýř (2016, s. 141). Zde se však objevují různé problémy, které vychází z toho, že výsledky vzdělávání jsou složitě měřitelné a zpravidla se projevují spíše nepřímo a po určitém časovém období v rámci přístupu a chování pracovníků.

Jak doplňují Armstrong a Taylor, tak „*čím pečlivěji budou vymezeny potřeby vzdělávání a čím přesněji budou stanoveny cíle vzdělávání, tím efektivnější bude vyhodnocování vzdělávání. To je základ vyhodnocování vzdělávání na jakékoliv úrovni (Armstrong, Taylor, 2015, s. 370).*“

Barták (2023, s. 180) definuje jako kritéria úspěšnosti vzdělávacího projektu zejména následující: splnění cílů z hlediska jejich obsahu, rozsahu a kvality, naplnění funkcí efektivity (vede ke zhodnocení získaných poznatků), hospodárnosti, relevantnosti (plní, co má plnit), účelné využití zdrojů, respektování časových a finančních možností, nenarušování práce organizace, respektování podnikové kultury a otevírání potenciálu učící se organizace.

Vyhodnocování vzdělávacího procesu je problémem i v českých organizacích, jak vyplývá z výzkumu společnosti Seduo (viz Hesová, 2023). Velká většina českých podniků měří efektivitu svých vzdělávacích aktivit prostřednictvím zpětné vazby a jen menšina využívá celoročních hodnotících pohovorů. Zároveň však existují i organizace, které vyhodnocování zcela ignorují.

Šikýř (2016, s. 141) při hodnocení výsledků vzdělávání doporučuje například zkoumat a posuzovat, jestli došlo k použití a dodržení adekvátních metod, identifikovat okamžitou a následnou zpětnou vazbu od účastníků, reálnou míru osvojení si nových znalostí, dovedností a schopností, či uplatnění těchto znalostí, dovedností a schopností v pracovním výkonu.

Vhodnou metodou pro hodnocení výsledků vzdělávání je dle Bartáka (2023, s. 185) například rozhovor se zaměstnancem či dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Výsledky těchto metod pak poskytují užitečné informace pro další zlepšování procesu vzdělávání v organizaci.

Šebestík a Filip (2017, s. 72-73) souhlasí, že je vyhodnocení vzdělávání nutným krokem, avšak negativně hodnotí, že je často pouze formální či úplně nesmyslné. Důvodem je například to, že pracovníci absolvují školení, které nemá k jejich práci zřejmou vazbu, čili je z jejich pohledu zbytečné. Tento stav je výsledkem nesystematického přístupu ke vzdělávání v organizaci a chyb v předešlých fázích vzdělávání.

Janišová a Křivánek (2013, s. 219-221) doporučují provádět vyhodnocení vzdělávání na pěti základních úrovních. Za první, jde o reakci účastníka na vzdělávání (zejména z hlediska spokojenosti). Za druhé, se jedná o měření zlepšení v dovednostech a znalostech v důsledku učení. Za třetí, jde o chování, tedy měření změn chování pracovníka v rámci praxe, ve které se reflektuje vliv vzdělávacího programu. Za čtvrté, jde o výsledky (tj. změny v klíčových ukazatelích výkonnosti v důsledku vzdělávání). Za páté, se jedná o návratnost investic, kdy se komparují finanční hodnoty výsledků s náklady.

Autorka Štamfestová (2014) například v oblasti vyhodnocení efektivnosti systematického vzdělávání v organizaci doporučuje prozkoumat, jestli dochází k naplnění podmínek v podobě: pracovníci podstupují pravidelné vzdělávání a školení, pracovníci mají kvalitní podmínky pro rozvoj, organizace klade důraz na rozvoj měkkých a tvrdých dovedností, v komparaci s konkurencí mají zaměstnanci větší odbornost, zaměstnanci chápou míru vzdělávání jako dostatečnou.

2.4 Metodika práce

Obsah práce byl rozdělen do čtyř základních kapitol, tj. úvod, teoreticko-metodická část, praktická část a závěr. Úvodní kapitola vymezovala řešené téma z hlediska jeho aktuálnosti a potřebnosti v dnešním podnikatelském prostředí. Dále úvod stanovil cíle práce a stručně popsal obsah jednotlivých kapitol.

Teoreticko-metodická část práce je založena na rešerši odborné literatury, a to především v oblasti lidských zdrojů a managementu. Představila základní pojmy, které souvisí s řešenou problematikou. Jednalo se o strategický význam podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, dále vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a koncept systematického vzdělávání.

Součástí teoreticko-metodické části byla i metodika práce. Tato popisovala jednotlivé využití metody v rámci zpracování práce a zejména vyhodnocení výsledků práce.

Praktická část práce se věnovala prozkoumání konkrétního stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci. Tento průzkum byl realizován jak formou sběru sekundárních, tak i primárních dat. Součástí praktické části bylo i definování návrhů a doporučení ke zlepšení.

Postup zpracování práce byl rozdělen do těchto kroků:

1. Výběr tématu, cíle práce;
2. Výběr organizace;
3. Návrh osnovy, zadání práce;
4. Zpracování úvodu práce;
5. Rešerše odborných zdrojů a zpracování literární rešerše;
6. Sběr primárních dat ve vybrané organizaci;
7. Syntéza dat a dopracování kapitol práce;
8. Závěrečné práce.

Po výběru tématu došlo k určení cíle práce, který vychází právě z vybraného tématu. Na základě tohoto došlo k oslovení organizací, ve kterých může být realizován výzkum. Zde využila autorka práce svoje osobní kontakty, čímž se podařilo získat souhlas organizace Air Bank. Dále došlo k sestavení návrhu osnovy a z tohoto kroku vyplynulo i zadání práce.

V rámci dalšího kroku byl zpracován úvod práce. Z podoby úvodu práce bylo možné odvodit základní význam vzdělávání a rozvoje a definovat obsah dalšího zkoumání, ať už teoretického či praktického. Zároveň tímto došlo k upřesnění metod zpracování práce.

Následně bylo možné přejít k rešerši odborných zdrojů a ke zpracování literární rešerše na zadané téma. Vhodné publikace se podařilo vyhledat prostřednictvím databáze Národní knihovny České republiky a on-line knihovny Bookport, která v oblasti lidských zdrojů a managementu nabízí velké množství odborné literatury. Pro vyhledání odborných článků byla využita databáze ProQuest či Web of Science. Další zdroje se pak podařilo vyhledat s využitím internetového vyhledávače Google, kdy šlo zejména o doplňující zdroje o problematice vzdělávání a rozvoje. Při výběru zdrojů byl kladen důraz na jejich aktuálnost a odbornost.

Dalším krokem byla realizace sběru primárních dat. Management Air Bank zde poskytl primární informace v podobě interních směrnic, předpisů, vzdělávacích a rozvojových materiálů, které jsou k dispozici zaměstnancům. Dále byl realizován primární sběr dat mezi zaměstnanci, a to kvantitativní formou dotazníkového šetření (viz níže).

V předposledním kroku zpracování práce došlo k syntéze veškerých dat. Prostřednictvím této syntézy bylo možné identifikovat případné rozpory mezi teorií a praxí, či další problémy, kterým čelí zaměstnanci Air Bank v oblasti vzdělávání a rozvoje. Na základě tohoto došlo k sestavení návrhů a doporučení ke zlepšení.

Závěrečné práce se pak zaměřují na finální dopracování práce, korekturu textu apod.

Metodický postup dotazníkového šetření

V rámci zpracování práce bylo realizováno kvantitativní dotazníkové šetření, které je časově nenáročné a jehož nespornou výhodou je anonymita. Byl vytvořen on-line dotazník prostřednictvím služby Survio, která se zabývá tvorbou a distribucí on-line dotazníků.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat od pracovníků Air Bank zpětnou vazbu na aktuální podobu systému vzdělávání a rozvoje. Z tohoto důvodu došlo k volbě kvantitativního šetření, které umožňuje rychlé oslovení respondentů a rychlý sběr dat (resp. dotazníků). Organizace využívá dotazníkové šetření poměrně pravidelně, a proto zaměstnanci přistupují aktivně k jejich vyplňování, což je pro zpracování práce a splnění cíle výzkumu výhodou.

Hendl a Remr (2017) upozorňují i na nevýhody kvantitativní metody. Respondenti nemusí odpovídat pravdivě, je zde menší možnost kontroly vlastního procesu dotazování a odpovědi mohou být ovlivněny jinými osobami.

Elektronické kvantitativní šetření je výhodné, protože představuje možnost rychlého sběru dat při nízkých nákladech. I pro respondenta se jedná o velmi flexibilní a pohodlnou metodu (Tahal, 2022).

V termínu od 10. 6. 2023 do 22. 6. 2023 bylo osloveno 230 pracovníků Air Bank prostřednictvím intranetového systému banky, kde se nachází funkcionality pro realizaci dotazníkových šetření. Tato funkcionality zároveň umožňuje distribuci náhodnou distribucí dotazníků, tedy oslovit náhodně vybraný počet respondentů.

Management banky nesouhlasil s tím, aby došlo k oslovení všech pracovníků, a proto určil maximální počet. Důvodem tohoto kroku byl zájem o nezveřejnění úplných informací od všech pracovníků. Vzorek 230 pracovníků však stále představuje více než 20 % zaměstnanců banky, a proto jej lze chápat jako relevantní.

Každému z respondentů byla odeslána notifikace se žádostí o vyplnění dotazníku. V průvodním oslovení byl uveden cíl dotazníkového šetření, způsob práce s nashromážděnými daty, dále garance anonymity odpovědi jednotlivých respondentů a poděkování za spolupráci.

Před zahájením sběru dat byla provedena tzv. pilotáž, aby bylo možné ověřit, jestli nepřinese sběr dat hlubší problémy, které mohou znemožnit interpretaci a vyhodnocení dat. Na vzorku deseti respondentů se neprokázal žádný výraznější problém, a proto bylo přistoupeno k realizaci dotazování.

Celková návratnost činila 81,74 % (tj. odpovědi od 188 respondentů). Nástroj sběru dat v podobě dotazníku obsahoval 23 otázek. V rámci vyhodnocení a interpretace dat je pracováno s relativními a absolutními četnostmi odpovědí, které doplňuje vlastní komentář k výsledkům.

Absolutní četnosti odpovědí jsou součtem odpovědí jednotlivých respondentů u příslušné otázky. Relativní četnosti vyjadřují procentuální podíl odpovědí respondentů u příslušné otázky (například 43 respondentů odpovídá na příslušnou otázkou variantou odpovědi určité

dostatečná, tak činí jejich podíl 22,87 %, tj. $(43/188)*100 = 22,87 \%$). K tomuto vyhodnocení relativních četností byl využit software MS Excel.

Kvantitativní pozorování vede k získání kvantitativní dat, četnosti a relativní četnosti určitých událostí, které mohou být popsány i časovými údaji (Hendl a Remr, 2017, s. 83).

Pro výpočet četnosti tedy platí:

Relativní četnost [RČ] je podílem absolutní četnosti [AČ] k celkovému počtu respondentů [N]

Celkový počet respondentů $N = 188$

Relativní četnost = absolutní četnost (počet odpovědí)/ celkový počet respondentů (188)

V rámci primárního sběru dat došlo i k formulaci hypotéz, které mají být v rámci práce potvrzené či vyvrácené:

- H1: Zaměstnanci, kteří cítí ze strany manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje určitě vysokou podporu, tak stávající nastavení systému vzdělávání a rozvoje hodnotí jako velmi dobré. V rámci vyhodnocení hypotézy je pracováno s výsledky otázky číslo pět a číslo jedenáct.
- H2: Zaměstnanci, kteří vykazují vysokou spokojenost s prací u Air Bank, hodnotí stávající nastavení systému vzdělávání a rozvoje jako velmi dobré. V rámci vyhodnocení hypotézy je zde pracováno s výsledky otázky číslo sedmnáct a jedenáct.
- H3: Nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit hodnotí jako spíše nedostatečnou pracovníci, kteří spíše složitě předávají zpětnou vazbu na systém vzdělávání a rozvoje nadřízeným. U vyhodnocení této hypotézy je pracováno s výsledky otázky číslo sedm a deset.

Rozhovor

Dále byl v rámci primárního sběru dat realizován polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem Air Bank.

Individuální kvalitativní polostrukturovaný rozhovor, používá volněji strukturované způsoby dotazování, může však mít připravená témata, která chce probrat. Nejedná se o specificky uspořádanou množinu otázek, které musí být zodpovězeny. Jeho nevýhodou je časová náročnost a není zde možné provést statistické porovnání. (Hendl a Remr, 2017, s. 84-85).

Výběr respondenta byl záměrný, protože účelem rozhovoru bylo získat informace o přístupu Air Bank ke vzdělávání a rozvoji, což bylo možné pouze od pracovníka divize Péče o zaměstnance, který spadá do týmu, který se zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků. Rozhovor se uskutečnil 22. 8. 2023 v prostorách centrály Air Bank.

Polostrukturovaná forma rozhovoru umožnila pokládat doplňující dotazy a získávat ještě přesnější informace od respondenta. Tazatelka zapisovala odpovědi respondenta do přenosného počítače. Přepis odpovědí se nachází v příloze práce.

Podoba a obsah otázek vycházel i z výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Otázky směřují k získání doplňujících informací v oblasti identifikovaných nedostatků a problémů, kterým čelí organizace v rámci systému vzdělávání a rozvoje.

Vzor otázek k rozhovoru:

1. Je předepsán a dodržován postup, kterým má docházet k informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání a rozvoje?
2. Jakým způsobem je interně zajištěna podpora vzdělávání a rozvoje ze strany manažerů organizace?
3. Jak je doplňována a hodnocena nabídka vzdělávacích aktivit?
4. Jakým způsobem je hodnocena efektivita vzdělávacích metod?
5. Jak můžete obecně zhodnotit stávající stav vzdělávání a rozvoje v organizaci? A jeho budoucnost?

3 Praktická část

Praktická část práce představuje profil vybrané organizace, tj. Air Bank. Dále je zde popsán přístup organizace ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, výstupy z výzkumného šetření. V závěru kapitoly se nachází návrhy a doporučení ke zlepšení aktuální situace v oblasti vzdělávání a rozvoje.

3.1 Profil společnosti Air Bank

Akciová společnost Air Bank působí na českém bankovním trhu od roku 2011, kdy nabyla právní moci její bankovní licence. Od listopadu tohoto roku pak začala nabízet svoje služby zákazníkům na českém trhu. V počátku se jednalo o základní bankovní služby v podobě běžného a spořicího účtu. V dalších letech však postupně docházelo k rozšiřování produktového portfolia o další typy bankovních a finančních služeb jako spotřebitelské úvěry, bezkontaktní platební karty, mobilní aplikace pro internetové bankovníctví, převedení úvěrů, konsolidace úvěrů, hypoteční služby apod. Od počátku svojí činnosti klade Air Bank vysoký důraz na inovace a pohodlí klientů. Z tohoto důvodu se stala průkopníkem v odvětví a neustále přináší novinky pro klienty (Air Bank, 2023).

Na konci roku 2021 dosáhl počet klientů více než 986 tisíc osob, kteří mohou využívat služby jak v podobě internetového bankovníctví, ale také v rámci vlastní pobočkové sítě či bankomatové sítě. Ve zmíněném období provozovala Air Bank celkem 32 poboček, dále 369 bankomatů pro výběr i vklad hotovosti (Air Bank, 2023).

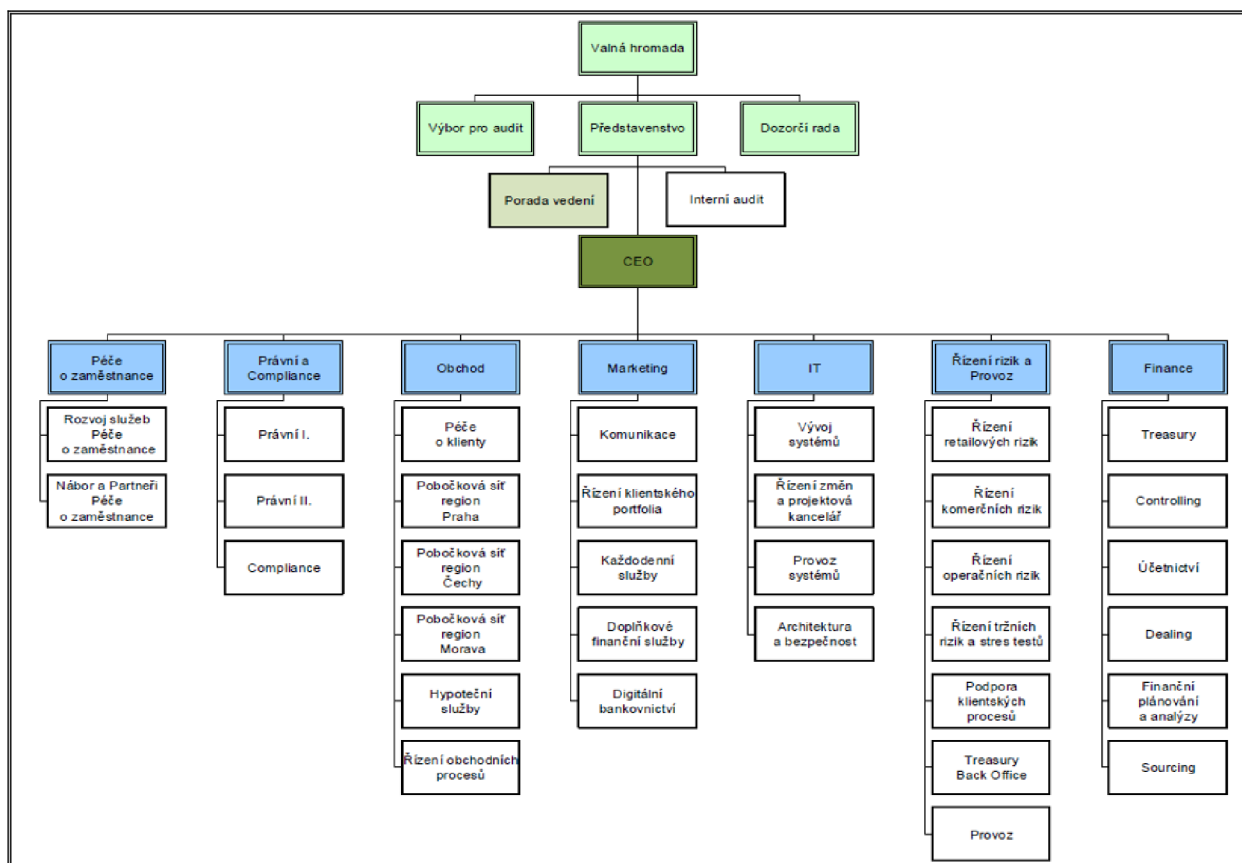
Mateřskou organizací Air Bank je globální skupina PPF, kdy je jediným akcionářem banky společnost Home Credit N. V., kde právě PPF drží majetkový podíl ve výši 91,12 %. Zbytek podílu (tj. 8,88 %) vlastní skupina EMMA. Air Bank je pak 100% vlastníkem a ovládající osobou společností Benxy s. r. o., která zprostředkovává spotřebitelské financování na bázi P2P (Air Bank, 2023).

K strategickým a taktickým cílům organizace patří zvyšování počtu aktivních klientů, udržování jejich vysoké spokojenosti, růst velikosti úvěrového portfolia a dosahování ziskového hospodaření. Tyto cíle se daří dlouhodobě naplňovat. V roce 2021 bylo dosaženo čistého zisku ve výši 1,8 miliardy korun českých, což je například v meziročním srovnání růst o 34 %. Vzhledem k dopadům pandemie koronaviru a přetrvávající špatné ekonomické situaci v České republice se jedná o velmi dobrý výsledek, na kterém se podílela zejména schopnost banky využívat digitální kanály a optimalizovat provozní náklady či efektivně řídit rizika (Air Bank, 2023).

Vrcholový management Air Bank je tvořen členy představenstva a dozorčí rady, a také generálním ředitelem organizace. Na této organizační úrovni působí ještě výbor pro audit, štáb porady vedení a štáb interního auditu. Organizace využívá divizní organizační strukturu, takže se na úrovni středního managementu lze setkat s divizemi: péče o zaměstnance, právní a compliance, obchod, marketing, IT, řízení rizik a provoz, finance. Ke konci roku 2021 pracovalo v organizaci 978 pracovníků, což byl mírný meziroční pokles z hodnoty 988 osob v roce 2020 (Air Bank, 2023).

Organizační strukturu podniku vizualizuje následující obrázek č. 3

Obrázek 3 Organizační struktura Air Bank, 2023



zdroj: Air Bank, 2023

Z hlediska tématu práce je podstatná činnost divize péče o zaměstnance, která je dále organizačně rozdělena na útvary rozvoje služeb péče o zaměstnance a nábor a partneři péče o zaměstnance (Air Bank, 2023).

V oblasti péče o zaměstnance je cílem Air Bank neustálý rozvoj a udržování nastavené podnikové kultury. Tato je založena na požadavku na maximální rovnost a otevřenost na pracovišti, zajištění maximálního přístupu zaměstnanců k vedení společnosti a spolupodílení se zaměstnanců na fungování a řízení organizace. Vrcholové vedení Air Bank se pravidelně schází se zaměstnanci ve virtuálním prostředí tzv. Tržiště, kde informuje o aktuálním dění v Air Bank a umožňuje pracovníkům anonymně se dotazovat na jakékoliv informace související s činností organizace. Pravidelná setkávání se uskutečňují i osobní formou (Air Bank, 2023).

V rámci péče o zaměstnance mají pracovníci možnost čerpání různých výhod jako je flexibilní rozvržení pracovní doby, zkrácený pracovní týden při zachování plné mzdy, možnost čerpání týdne dovolené nad rámec zákona, podpora při práci na mateřské a rodičovské dovolené, spravedlivý a transparentní systém odměňování (Air Bank, 2023).

Činnosti divize péče o zaměstnance se orientují na zajištění řízení lidských zdrojů, které vychází ze strategického přístupu k této oblasti. Zajišťované jsou všechny personální činnosti, ale jak vyplývá z organizačního rozdělení, tak mezi prioritní patří právě péče o zaměstnance. (Air Bank, 2023).

Z tohoto přístupu lze odvodit, že si organizace Air Bank uvědomuje velký význam a přínos lidského kapitálu a má zájem o rozvoj lidského potenciálu, resp. potenciálu svých zaměstnanců. To je pozitivní, protože jak vyplývá z teoreticko-metodické části práce, tak lidský kapitál je klíčovým prvkem při tvorbě hodnoty organizace (viz Šikýř, 2016, s. 14).

Provoz samostatné divize, která zajišťuje péči o zaměstnance, ale také například obsah výročních zpráv či informace na webových stránkách, poukazují na prioritní zájem o rozvoj personálu, o zajištění kvalitních pracovních podmínek, o využití zaměstnanců při plnění strategických cílů apod.

Tento přístup může vést k získání strategické konkurenční výhody. Jak uvádí Mühlfeit (2017) či Kroupová (2020), tak právě aktivní práce s lidským potenciálem v organizaci, je prostředkem, jak získat konkurenční výhodu. Rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými organizacemi bude právě v tom, jakým způsobem dokáží využívat lidský kapitál a lidský potenciál. Přístup Air Bank toto respektuje. Lidský potenciál i lidský kapitál jsou oblasti, které organizace reflektuje, a na které klade důraz.

Z profilu organizace Air Bank dále vyplývá, že jde o organizaci, která má na trhu stabilní pozici, a která dokáže efektivně reagovat na dynamický vývoj v odvětví bankovníctví. Velmi silná je u organizace orientace na zákazníka a plnění jeho potřeb a přání. To se může pozitivně reflektovat i v oblasti řízení lidských zdrojů, protože organizace poskytuje služby. Právě personál pak přichází do bezprostředního kontaktu se zákazníky, a proto musí disponovat relevantními dovednostmi, znalostmi, schopnostmi, aby dokázal poskytovat službu, s co největší přidanou hodnotou.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by mělo zajišťovat, že dojde k efektivní práci s lidským kapitálem a lidským potenciálem, ale také bude i nadále zajištěna spokojenost a loajalita zákazníků. Představením vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Air Bank se zabývá následující část práce.

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Air Bank

Požadavek na systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vychází z trendů, které ovlivňují dnešní organizace, a které lze odvodit i odborných zdrojů (viz teoreticko-metodická část práce). Konkrétněji například autoři Page-Tickell (2022, s. 3); Gabrhelová a kol. (2023); Paine (2021, s. 6); Debétaz (2023) apod.

Uvedená skupina autorů se shoduje v tom, že vzdělávání a rozvoj pracovníků je v dnešním tržním prostředí nezbytné, a proto nesmí být opomíjeno. Je nutné aktivně pracovat s lidským kapitálem a lidským potenciálem za účelem posilování konkurenceschopnosti. Organizace, které budou podceňovat či ignorovat vzdělávání pracovníků, tak nebudou na trhu úspěšné.

V souladu s těmito názory a poznatky si organizace Air Bank jako taková uvědomuje, že musí neustále investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, což je dáno vývojem v tržním prostředí, ale také v interním prostředí. Poznatky z teoreticko-metodické části jsou tímto v podstatě potvrzené. Organizace Air Bank je příkladem toho, že každá organizace musí usilovat o dispozici vzdělanými zaměstnanci s dostatečnou kvalifikací a dovednostmi, aby dokázala reagovat na dynamický vývoj v tržním prostředí.

V oblasti vzdělávání a rozvoje je dlouhodobým záměrem Airbank podpora pracovníků v jejich profesním, osobním a manažerském rozvoji, ať už interními či externími příležitostmi (Air Bank, 2023).

Z tohoto záměru lze odvodit, že organizace Air Bank skutečně problematiku vzdělávání a rozvoje nijak nepodceňuje (praktické uplatnění však bude předmětem dalšího zkoumání). Organizace se snaží přistupovat k celé problematice aktivním způsobem, a také komplexním a systematickým způsobem.

Vzdělávací a rozvojové aktivity nabízí možnosti rozvoje hard skills a soft skills. Zaměstnancům je k dispozici řada vzdělávacích a rozvojových kurzů, které si mohou zvolit samostatně dle vlastní potřeby, nebo je absolvují povinně dle nařízení manažera (Air Bank, 2023).

Toto zaměření potvrzuje například i názor autorů Rivaldo a Nabella (2023) či Debétaz (2023), že formální vzdělání zaměstnanců je často nedostačující, a proto musí docházet k jejich dalšímu vzdělávání v průběhu pracovního života. V podstatě to znamená, že organizace Air Bank nemůže spoléhat na to, že pracovníkům bude stačit k požadovanému pracovnímu výkonu jejich nejvyšší ukončené vzdělání. Organizace Air Bank musí aktivně podporovat další vzdělávání, což činí tím, že pracovníkům poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji.

V rámci motivace ke vzdělávání a rozvoji využívá Air Bank různé motivační nástroje, které nemají pouze hmotnou podobu. Z nehmotných nástrojů se jedná i o sankce, které mohou na pracovníka dopadnout, pokud nesplní nařízení manažera k účasti na vzdělávací aktivitě. K dalším nehmotným nástrojům motivace ke vzdělávání a rozvoji patří například možnost absolvovat vzdělávací kurzy v rámci home office, kdy pracovník využije e-learningový kurz ze svého domova (Air Bank, 2023).

Z tohoto vyplývá, že organizace Air Bank nepodceňuje ani problematiku motivace ke vzdělávání. To lze vyhodnotit pozitivním způsobem, protože například Kroupová (2020) – viz teoreticko-metodická část práce. Považuje dostatečnou motivace za jeden z klíčových předpokladů pro úplné využití lidského potenciálu, a tedy i pro zefektivnění lidského kapitálu. I Urban (2017, s. 105-106) potvrzuje, že je nízká míra motivace ke vzdělávání důvodem nízké efektivity vzdělávacích aktivit.

Podpora motivace pracovníků ke vzdělávání by tedy měla být jedním z podstatných prvků u každého systému vzdělávání a rozvoje. Stávající přístup Air Bank lze v tomto ohledu hodnotit pozitivně. Konkrétní souvislosti motivace ke vzdělávání jsou pak i předmětem primárního sběru dat mezi zaměstnanci.

K hmotným nástrojům motivace patří například proplacení stravného a cestovného při účasti na externím školení, udělení certifikátu za úspěšně absolvované školení, výhodnější možnost čerpání vybraných zaměstnaneckých výhod (například vstupů na sportovní a kulturní akce pro pracovníky, kteří se aktivně vzdělávají a rozvíjí). Finanční odměna s účastí na vzdělávání a rozvoji není provázána. Je však nutné si uvědomit, že případné uplatnění nových dovedností v pracovním životě, může vést ke kariérenímu postupu, který bude znamenat i růst mzdy (Air Bank, 2023).

Z přehledu vyplývá, že Air Bank poskytuje pracovníkům širší škálu nástrojů motivace, které mají zlepšit jejich vnitřní motivaci pro účast na vzdělávacích a rozvojových aktivitách, ale také v oblasti uplatnění získaných poznatků v praxi.

Součástí systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank je také povinné vzdělávání, které musí pracovník absolvovat na základě legislativních nařízení norem České republiky, či na základě regulatorních požadavků ze strany České národní banky (Air Bank, 2023).

Povinné vzdělávání je u pracovníků v bankovním sektoru velmi podstatné, a tedy je srozumitelné, že se tomuto věnuje i systém vzdělávání a rozvoje v Air Bank. Pokud by organizace Air Bank podcenila legislativní a regulatorní požadavky, tak by čelila sankcím,

ale také například by mohlo dojít k poškození image organizace v očích zákazníků. Povinné vzdělávání je tedy v organizaci velmi žádoucí.

Středobodem systému vzdělávání a rozvoje je v Air Bank strategie vzdělávání a rozvoje, která nastavuje základní cíle a principy systému vzdělávání a rozvoje. Od těchto se potom odvíjí veškeré další aktivity a prvky systému. Strategie je zveřejněna v interním informačním systému, takže si může každý pracovník zobrazit strategii, aby získal přehled o tom, kam organizace v oblasti vzdělávání a rozvoje směřuje (Air Bank, 2023).

Pozitivně lze zhodnotit, že má organizace Air Bank tuto strategii vzdělávání a rozvoje formulovanou, a tedy existují další navazující taktické a operativní kroky, které mají zajistit její splnění. I uveřejnění strategie je vhodným krokem, protože každý pracovník pak může získat informace o tom, jakým způsobem přistupuje organizace ke vzdělávání a rozvoji.

V praktickém uplatnění vzdělávání a rozvoje v organizaci Air Bank nelze vysledovat přílišné rozpory s odbornými doporučeními (viz teoreticko-metodická část práce). Vzdělávání pracovníků je v organizaci neustálou a nikdy nekončící aktivitou, která je realizována s cílem zajistit, že všichni pracovníci budou na všech pozicích disponovat kompetencemi, které umožní výkon dané práce (viz Filip, 2019, s. 58).

Dále je důraz vzdělávání a rozvoje v Air Bank kladen na rozvoj odborných a sociálních způsobilostí, jak například doporučuje Barták (2023, s. 178). Potvrzuje se také názor Mehty (2023), že vzdělávání a rozvoj sestává ze široké škály různých činností (viz další část práce, která se věnuje metodám vzdělávání v organizaci).

V případě organizace Air Bank lze také souhlasit s tím, že její přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků ovlivňují různé faktory. Jsou to například faktory, které zmiňuje Page-Tickell (2022, s. 4), tedy strategické cíle organizace, legislativní prostředí, velikost podniku, přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků v odvětví.

Jak bylo uvedeno, tak přístup ke vzdělávání a rozvoji v organizaci vychází ze strategických cílů. Jejich podoba ovlivňuje podobu strategie vzdělávání a rozvoje. I legislativní prostředí působí na podobu systému vzdělávání a rozvoje, protože je odvětví regulováno, a tedy musí být dodrženy legislativní a regulační požadavky. Velikost podniku zase umožňuje organizaci, aby mohla využívat širokou škálu různých metod a přístupů ke vzdělávání, protože má dostatečné finanční prostředky a zázemí globální společnosti. Svůj vliv na podobu vzdělávání a rozvoje má i konkurence, která aktivně investuje do vzdělávání a rozvoje, a proto motivuje k tomuto i organizaci Air Bank.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v Air Bank je také ovlivněno tím, že organizace působí v sektoru bankovníctví. Lze souhlasit s názory autorů Babu (2023) a Arora (2023), které upozorňují, že dnešní bankovní instituce musí aktivně podporovat vzdělávání a rozvoj pracovníků. Situace na bankovním trhu, ale zejména budoucnost bankovního trhu bude ve znamení velmi dynamického vývoje a pouze personál, který bude mít dostatečné znalosti a dovednosti, dokáže zajistit přežití a úspěch bankovní instituce.

To respektují bankovní instituce ve světě, ale také v České republice (viz Hájková, 2020, či Jakešová, 2022). Bankovní instituce dle těchto zdrojů přistupují k podpoře vzdělávání a rozvoje velmi aktivně, a proto kdyby takový aktivní přístup nerealizovala Air Bank, tak by ztratila konkurenční náskok.

Autorka Babu (2023) pak definuje základní prvky efektivní strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků pro budoucnost. Na základě rozboru interních materiálů Air Bank (2023) lze jejich přítomnost zhodnotit. Jedná se o prvek respektování strategie, definice jasných cílů, reakce

na stávající nedostatky, kombinace různých metod vzdělávání, využití standardizovaných postupů, sledování výsledků a využití dat k rozhodování.

Strategie vzdělávání a rozvoje Air Bank vychází z dlouhodobé strategie organizace, čímž je tato podmínka splněna. Pro organizaci to znamená výhodu v tom, že jednotlivé aktivity jsou na sebe vzájemně navázané, takže si neodporují.

Ve strategii vzdělávání a rozvoje Air Bank (2023) se nachází i přehled cílů, které mají být splněné. Kromě obecných záměrů jde i o cíle definované formou SMART, avšak pro účely práce je organizace odmítla zveřejnit. Nicméně, je tato podmínka tímto splněna.

Strategie vzdělávání a rozvoje reaguje na aktuální nedostatky, které vykazuje tento systém. Její tvorba je systematickým procesem, ve kterém se shromažďuje a vyhodnocuje i zpětná vazba. Z přehledu metod vzdělávání je také zřejmé, že dochází k plnění prvku v podobě kombinace různých metod vzdělávání dle aktuální potřeby a situace.

Pro tvorbu strategie vzdělávání a rozvoje je využíváno standardizovaných postupů a dochází ke sledování výsledků a využití kvantitativních dat pro rozhodování o její podobě a dalších činnostech v této oblasti.

Z tohoto přehledu vyplývá, že organizace plní prvky efektivní strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků v budoucnosti, a proto lze stávající situaci považovat za pozitivní. Zároveň to však neznamená, že v organizaci nemohou být přítomné různé dílčí nedostatky apod. Z tohoto důvodu je nutné doplnit informace o výsledky primárního sběru dat.

V rámci následujícího textu se lze blíže věnovat procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, který lze rozdělit do čtyř základních fází (dle doporučení odborných zdrojů – například Šikýř (2016, s. 139).

Organizace Air Bank tento koncept využívá, a proto lze v jeho rámci dále postupovat a blíže jednotlivé fáze přiblížit dle praxe, která se v organizaci uplatňuje. Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji je výraznou výhodou, jak potvrzují závěry z odborných zdrojů (například Armstrong a Taylor, 2015, s. 333, či Šikýř, 2016, s. 138).

Toto systematické pojetí představuje pro organizaci Air Bank i příležitost z hlediska zlepšení konkurenčního postavení. V České republice není obvyklé, že mají podniky ucelenou koncepci vzdělávání a rozvoje (viz Hesová, 2023). Prostřednictvím ucelené koncepce může získávat organizace Air Bank výhodu, kterou ostatní podniky nemají (pokud podceňují ucelenou koncepci vzdělávání a rozvoje pracovníků).

3.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání vychází ze strategie vzdělávání a rozvoje organizace, kde dochází k formulaci strategického cíle a taktických cílů, na které pak musí konkrétní podoba vzdělávacích aktivit reagovat. Tímto jsou stanovené klíčové kompetence, které musí pracovník organizace ovládat, aby dokázal podávat kvalitní pracovní výkony (Air Bank, 2023).

Dalším prvkem, který ovlivňuje identifikaci vzdělávacích potřeb, je pak aktuální pracovní pozice zaměstnance a jeho vlastní potřeby. To znamená, že obecně platné klíčové kompetence, jsou zde doplněné o konkrétní potřeby daného jedince. Tímto dochází ke kombinaci širšího a konkrétního pohledu na vzdělávací potřeby každého pracovníka (Air Bank, 2023).

Identifikace vzdělávacích potřeb u každého pracovníka je pak ještě ovlivněna tím, jestli se jedná o nově přijímaného zaměstnance nebo stávajícího pracovníka. U nově přijímaných pracovníků je vzdělávací potřeba daná tím, že se potřebují seznámit se základními postupy práce, bezpečnostními procedurami apod., takže absolvují celou řadu povinných školení apod. U stávajících pracovníků již tato potřeba nevzniká (Air Bank, 2023).

Konkrétně se na identifikaci vzdělávacích potřeb podílí pracovník, jeho manažer a divize péče o zaměstnance. Divize péče o zaměstnance formuluje strategii vzdělávání a rozvoje, ze které vyplývají právě základní vzdělávací potřeby, ale také se zabývá jednotlivými vzdělávacími a rozvojovými plány, schvaluje jejich podobu apod. Manažer s pracovníkem pak pracují na identifikaci konkrétních vzdělávacích potřeb, a to nejčastěji v rámci formálních hodnotících rozhovorů nebo neformálně (Air Bank, 2023).

Vzdělávací potřeby jsou ovlivněné i předpoklady budoucího vývoje na trhu a budoucího vývoje organizace. Respektování budoucího vývoje organizace je zajištěno integrací strategie vzdělávání a rozvoje se strategií organizace. Strategie podniku zároveň určuje i předpoklad budoucího tržního vývoje, čili i zde dochází k propojení. Organizace zvažuje zejména legislativní změny a budoucí vývoj informačních a komunikačních technologií z hlediska prvků externího prostředí (Air Bank, 2023).

Uvedený přístup k identifikaci potřeby vzdělávání v organizaci neodporuje závěrům z odborných zdrojů (viz teoreticko-metodická část práce). Organizace využívá přístupy, které doporučují odborné zdroje, ale jejich podobu si přizpůsobuje vlastním potřebám, což není na překážku.

3.2.2 Plánování vzdělávání

Základním dokumentem pro plánování vzdělávání a rozvoje je u každého pracovníka individuální plán vzdělávání a rozvoje. Na tvorbě tohoto plánu se podílí daný pracovník banky, jeho přímý nadřízený (manažer) a divize péče o zaměstnance (Air Bank, 2023).

Individuální plán vzdělávání a rozvoje je sestavován po skončení zkušební doby nově přijatého pracovníka, a to na období 12 měsíců. Manažer provádí po skončení zkušební doby s novým pracovníkem první formální hodnotící pohovor, kde se řeší i otázka vzdělávání a rozvoje, účasti na vzdělávacích aktivitách apod. Konečná podoba plánu je schvalována divizí péče o zaměstnance, která zároveň získává zpětnou vazbu od pracovníka na podobu individuálního plánu rozvoje a přístup manažera k sestavení plánu (Air Bank, 2023).

Z hlediska obsahu individuálního plánu vzdělávání a rozvoje je kladen důraz na formulaci cílů a aktivit vzdělávání a rozvoje v období 12 měsíců, ale je možné formulovat i dlouhodobější cíle (Air Bank, 2023).

I v rámci plánování vzdělávání lze konstatovat, že se přístup organizace Air Bank příliš neodlišuje od doporučení, která uvádí odborná literatura. Například Gabrhelová a kolektiv (2023) doporučují zvažovat celou řadu různých hledisek, což organizace Air Bank v rámci plánování vzdělávání naplňuje.

3.2.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání probíhá v organizaci prakticky neustále. Každý den se realizují různé vzdělávací a rozvojové akce, a to dle individuálních plánů vzdělávání a rozvoje pracovníků. Těchto se účastní různé skupiny pracovníků, a to právě na základě svých individuálních plánů (Air Bank, 2023).

3.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocení výsledků vzdělávání je v organizaci realizováno různými způsoby. Jde zejména o získání zpětné vazby od pracovníků a jejich nadřízených (tedy manažerů). Po každé vzdělávací aktivitě může uvést pracovník v intranetovém informačním systému hodnocení vzdělávací aktivity, avšak toto není povinné. Dále zde například nelze hodnotit výkon lektora apod. Zpětná vazba tedy nesměřuje k úplnému hodnocení vzdělávacích akcí a všech prvků vzdělávání (Air Bank, 2023).

Dále je vzdělávací akce hodnocena ihned po jejím skončení, takže nedochází k dalšímu dodatečnému hodnocení s určitým odstupem po vzdělávací akci (Air Bank, 2023).

I v tomto případě organizace Air Bank respektuje doporučení odborných zdrojů, kdy například realizuje vyhodnocení vzdělávání na pěti základních úrovních (viz Janišová, Křivánek, 2013, s. 219-221). Zkoumá reakci účastníka na vzdělávání, měří zlepšení v dovednostech a znalostech, měří změny chování v praxi, výsledky a návratnost investice.

3.2.5 Metody vzdělávání

V Air Bank se lze setkat s různorodou podobou metod vzdělávání, kdy se kombinují jak metody realizované pracovišti, tak i metody realizované mimo pracoviště. Přehled těchto metod a jejich konkrétní podoba má následující podobu (Air Bank, 2023).

Air Bank umožňuje pracovníkům realizovat vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Mimo pracoviště probíhají externí školení a workshopy. Na pracovišti potom interní školení, instruktáže/konzultace, případové studie, rotace práce a stáže, koučink, mentoring a pracovní porady. Metody doplňuje i e-learning a webináře. Blíže jsou uvedené metody popsány v dalším textu práce (Air Bank, 2023).

Z přehledu metod je také zřejmé, že organizace využívá všechny základní typy odborného vzdělávání, jak je definuje například Šikýř (2016, s. 138-139). Tato komplexní škála činností vede k tomu, že nedochází k opomenutí některé z oblastí, což lze hodnotit pozitivním způsobem.

Školení externí

Externí školení v Air Bank sestává z různých školicích aktivit, které se uskutečňují mimo pracoviště Air Bank, a které pořádají externí vzdělávací instituce. Nabídka těchto kurzů je v podstatě pevná a připravuje ji příslušná divize organizace. Zároveň však lze zprostředkovat pracovníkům účast na externím školení, které se v nabídce nenachází. To v případě, kdy toto doporučí manažer pracovníka a pracovník toto odsouhlasí. Konečné rozhodnutí provádí divize péče o zaměstnance dle ekonomického vyhodnocení situace a očekávaného přínosu pro organizaci (Air Bank, 2023).

Školení interní

Interní školení probíhají v prostředí Air Bank, resp. na pracovišti. Jejich zprostředkovatelem je divize péče o zaměstnance, která při tomto může spolupracovat i s externími subjekty jako lektory, vzdělávacími institucemi, ale vzdělávací aktivity vždy probíhají na pracovišti (Air Bank, 2023).

Tato praxe potvrzuje výstupy z teoreticko-metodické části práce, tedy, že školení je obvyklou formou vzdělávání pracovníků, kdy jej lze realizovat v interním i externím prostředí (viz Zormanová, 2017, s. 39).

Z hlediska témat školení se lze v Air Bank (2023) setkat s různorodými tématy, které neodporují přehledu, jenž podává Zormanová (2017, s. 39), tj. jde například o školení představující podnikovou kulturu, legislativní požadavky, interní směrnice a informační systémy apod.

V Air Bank (2023) se školení také rozdělují do kategorie povinné školení a dobrovolné školení. Povinné školení jsou určené pro nově nastupující zaměstnance, či se realizují při implementaci nových procesů, nové legislativy apod. Dobrovolná školení mohou navštěvovat pracovníci, kteří mají například zájem o určitý okruh informací (dle tématu školení).

Workshop

Workshopy organizace Air Bank využívá jako různé externí akce, na kterých získávají pracovníci možnost řešení různých úkolů, předávání si zkušeností apod. V rámci workshopů si mohou zaměstnanci vyzkoušet různé varianty řešení pracovních problémů, různé postupy, a to tzv. „nanečisto“ (Air Bank, 2023).

Instruktáž, konzultace

Instruktáže a konzultace probíhají přímo na pracovišti Air Bank v rámci plnění pracovních povinností. Každý pracovník před plněním nových pracovních úkolů získává instrukce od svého nadřízeného či svých kolegů, čili instruktáž. Po zahájení plnění pracovních úkolů může využívat různé konzultace, a to nejčastěji neformální formou dle aktuální potřeby (Air Bank, 2023).

To je v souladu se závěry odborných zdrojů, tedy, že instruktáží a konzultací se pracovníci učí v průběhu výkonu svěřené práce, takže tuto vlastní pracovní zkušenost lepším způsobem vstřebávají a reflektují (viz Langer, 2016, s. 190-192).

Organizace Air Bank (2023) v tomto případě reaguje v interních směrnicích i na riziko, že instruktáž a konzultace může probíhat v didakticky neupraveném prostředí, jak na toto upozorňuje i Langer (2016, s. 190-192). Z tohoto důvodu má Air Bank (2023) v interních dokumentech stanovena určitá pravidla a zásady pro realizaci instruktáže, aby do určité míry standardizovala tento proces.

E-learning, webináře

E-learningové kurzy a webináře jsou přístupné všem pracovníkům, kteří mají zájem o jejich absolvování, a to v prostředí interního informačního systému. Kurzy lze absolvovat nejen dobrovolně, ale také povinně na základě nařízení manažera. Prostřednictvím aplikace v interním informačním systému získává pracovník srozumitelný přehled o tom, jaké kurzy již absolvoval, jaké kurzy má absolvovat apod. Přístup k těmto informacím má i manažer pracovníka (Air Bank, 2023).

Pro pracovníky generuje e-learning výhody, které popisují i odborné zdroje (viz Armstrong a Taylor, 2015, s. 360-361 či Hesová, 2023). Pracovníci mají možnost zvolit si dobu, ve které e-learning podstoupí, i když mají například určen konečný termín, do kterého musí vzdělávací kurz absolvovat.

Případové studie

Případové studie v Air Bank využívají při různých příležitostech, kdy se zaměstnanci schází a řeší různé modelové situace. Jde spíše o nárazové aktivity, které slouží k hledání možností řešení typických problémů apod. (Air Bank, 2023).

Případové studie vycházejí z praktických zkušeností zaměstnanců a manažerů, takže se potvrzuje, že je jejich výhodou to, že se soustředí právě na praxi (viz Langer, 2016, s. 190-192).

Rotace práce, stáže

Prostřednictvím rotací práce a stáží dochází k dočasnému přearžení pracovníků na jinou práci, resp. do jiného oddělení/pobočky. Pracovník tímto získává přehled o práci v jiném útvaru za účelem lepšího pochopení interních procesů, nastavení spolupráce apod. Rotace práce a stáže jsou k dispozici každému z pracovníků, který o toto projeví zájem. Musí dojít ke schválení ze strany obou manažerů (tj. manažera útvaru, kde pracovník pracuje a manažera útvaru, kde bude pracovník přemístěn). Rotace práce či stáž trvá maximálně pět dnů (Air Bank, 2023).

Koučink

Koučink je pracovníkům v Air Bank poskytován jako jedna z forem zajištění osobního rozvoje. Pracovník může prostřednictvím interní databáze oslovit kouče (tj. jiný pracovník organizace) a domluvit se na spolupráci, tedy na koučování (Air Bank, 2023).

Mentoring

Mentoring zprostředkovává pracovníkům možnost spolupráce s mentorem. Tato metoda je poskytována jen části pracovníků, kteří mají potenciál pro budoucí vedení týmu (tedy nástup na manažerskou pozici). Divize péče o zaměstnance vybírá vhodné kandidáty pro mentoring, ať už mentora či pracovníka. Následně osloví oba dva s nabídkou účasti na mentoringu. Pokud dochází k souhlasu, tak mentor aktivně spolupracuje s podřízeným pracovníkem na každodenní bázi a připravuje se tím na výkon manažerské pozice (Air Bank, 2023).

Pracovní porady

Pracovní porady v organizaci slouží k různorodým účelům, včetně předávání znalostí zaměstnancům. Tímto plní i vzdělávací a rozvojové cíle. Manažer může také na pracovní poradě motivovat pracovníky ke vzdělávání a rozvoji. Pracovní porady se uskutečňují v organizaci dle aktuální potřeby. Je však stanoveno interním předpisem, že minimální frekvence porad pracovního týmu je 14 dnů (Air Bank, 2023).

Z uvedených poznatků lze učinit závěry, že organizace Air Bank (2023) sice využívá různé a rozmanité metody vzdělávání a rozvoje pracovníků, avšak nepřístupuje příliš aktivně k využití moderních metod a trendů v této oblasti. Není například využívána gamifikace či microlearning.

Tento přístup samozřejmě nemusí být na překážku. Je zřejmé, že jsou zaměstnancům k dispozici různé metody vzdělávání, z kterých mohou volit dle vlastních preferencí a priorit. Moderní trendy však mohou ještě více obohatit stávající nabídku, čímž by mohlo dojít k dalšímu zlepšení aktuálního stavu. Využití moderních trendů jako gamifikace a microlearning je také prostředkem, jak zlepšit výsledky a efektivitu systému vzdělávání a rozvoje v bankovních institucích, jak uvádí například Arora (2023).

Dále se lze zaměřit na zkoumání stávající situace v organizaci, a to přímo z pohledu zaměstnanců, tedy primárním šetřením formou dotazníkového šetření.

3.3 Výzkumné šetření

V rámci vyhodnocení výzkumného šetření je pracováno s relativními a absolutními četnostmi výsledků, ale také s vlastním komentářem k výsledkům.

1) Zdrojem informací o možnostech vzdělávání je pro Vás nejčastěji:

Cílem první otázky bylo identifikovat nejčastější zdroj informací o možnostech vzdělávání, z kterého respondent čerpá informace. Informovanost pracovníků o možnostech vzdělávání je klíčová pro jejich přehled o aktuální nabídce vzdělávacích možností. Je však nutné, aby takové

informace respondent čerpal z relevantního zdroje. Případně, je nutné, aby organizace využívala k informování zdroj, který zaměstnanci v nejvyšší míře využívají.

Výsledky tímto mohou právě takový zdroj identifikovat. Z jejich podoby (viz tabulka číslo 2) vyplývá, že nejčastějším zdrojem informací o možnostech vzdělávání je pro pracovníky nabídka z elektronické pošty (tj. 21,28 % případů), dále jde o informace z aplikace interního informačního systému (tj. 20,21 %) dotazovaných. Významnějším zdrojem jsou dle výsledků dotazníkového šetření i kolegové, které zvolilo 17,55 % respondentů.

Desetiprocentní hranici odpovědi ještě překonal manažer jako zdroj informací o možnostech vzdělávání (tj. 12,77 % respondentů) a informace z interního časopisu/newsletteru (tj. 13,30 % dotazovaných). V menší míře dochází k využití informační nástěnky či jiného zdroje (tj. 6,91 %, resp. 7,98 % dotazovaných).

Výsledky poukazují na to, že zaměstnanci využívají různorodé zdroje informací o možnostech vzdělávání. V podstatě nelze identifikovat jeden hlavní a nejčastější zdroj informací o možnostech vzdělávání. To může vést k problémům při oslovení zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích aktivit, protože organizace může preferovat jeden zdroj, který ovšem většina zaměstnanců nepreferuje atd. Zde by mělo dojít ke změně, kterou se zabývá návrhová část práce.

2) Na škále od 0 do 5 ohodnoťte následující metody vzdělávání a rozvoje ve vztahu k Vaší pracovní výkonnosti (1 = velmi mi pomáhá, 2 = spíše mi pomáhá, 3 = neutrálně, 4 = spíše mi nepomáhá, 5 = určitě mi nepomáhá, 0 = nemám s touto metodou zkušenosti):

Ve druhé otázce bylo cílem získat informace o vztahu metod vzdělávání k pracovní výkonnosti respondenta, kdy na příslušné škále u každé z metod definoval, jak ovlivňuje metoda jeho pracovní výkonnost. V optimálním případě budou všechny metody vzdělávání velmi pozitivně ovlivňovat výkonnost pracovníků, čili vzdělávání bude velmi efektivní a užitečné. V praxi je však složité takového stavu dosáhnout, protože každému ze zaměstnanců bude vyhovovat spíše jiná metoda apod.

Výsledky (viz tabulka číslo 3) potvrzují, že skutečně existují rozdíly v hodnocení jednotlivých metod vzdělávání a rozvoje ve vztahu k pracovnímu výkonu. Velmi pozitivně jsou v tomto ohledu hodnocené školení, ať už externí či interní. Naopak, lze diskutovat o využitelnosti metod jako instruktáž a konzultace, rotace práce a stáže či workshopy, kde se objevují i výraznější negativní ohlasy.

Zároveň výsledky poukazují i na to, k jakým metodám vzdělávání a rozvoje mají přístup všichni zaměstnanci, a ke kterým nikoliv. Respondent zde také mohl označit metodu, s kterou nemá žádnou zkušenost. S rotací práce a stáží nemělo zkušenost 13,30 % dotazovaných, dále s koučinkem 20,74 % a s mentoringem 50,53 % respondentů.

Výsledky poukazují na metody vzdělávání, jejichž efektivita je ve vztahu k pracovnímu výkonu, hodnocena pozitivnějším či negativnějším způsobem. Na základě výsledků lze identifikovat metody vzdělávání, u kterých by mělo dojít ke zlepšení výkonnosti. Zároveň, i metody vzdělávání, které fungují pozitivně, a tedy mělo by dojít k pokračování jejich využití či k rozšíření jejich využití.

3) Na škále od 0 do 5 ohodnoťte vlastní preferenci metod vzdělávání a rozvoje (1 = velmi upřednostňuji, 2 = spíše upřednostňuji, 3 = neutrálně, 4 = spíše neupřednostňuji, 5 = určitě neupřednostňuji, 0 = nemám s touto metodou zkušenosti):

Ve třetí otázce bylo cílem zhodnotit preferenci respondentů k určité metodě vzdělávání rozvoje. Respondent měl označit svoji oblíbenost nabízené vzdělávací metody.

Tímto je možné identifikovat nejvíce a nejméně oblíbené metody vzdělávání a rozvoje, které jsou respondentům k dispozici.

Z výsledků (viz tabulka číslo 4) je zřejmé, že nejvíce preferovanými metodami jsou instruktáž a konzultace, e-learning a webináře, či školení (interní i externí). Naopak, negativnějším způsobem se zaměstnanci staví k případovým studiím či pracovním poradám jako vzdělávacím metodám.

Z těchto výsledků vyplývá, že v organizaci jsou pracovníkům dostupné i vzdělávací metody, které výrazně nepreferují. Zároveň došlo k identifikaci metod, které patří mezi oblíbené. S těmito výstupy je možné pracovat při dalším vyhodnocení a v rámci návrhové části práce.

Výsledky otázek číslo dva a tři zároveň umožňují komparaci metod, které jsou přínosné ve vztahu k pracovnímu výkonu, a které jsou preferované. Zde lze identifikovat určité rozpory. Respondentům k pracovní výkonnosti velmi pomáhá metoda školení, workshopy, e-learning či mentoring. K nejoblíbenějším metodám pak patří školení, instruktáž a konzultace či e-learning a webináře. To znamená, že nejefektivnější metody vždy nejsou nejoblíbenější.

4) V rámci systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank:

Ve čtvrté otázce bylo cílem zhodnotit, jestli mají pracovníci pozitivní možnost k ovlivňování svého vzdělávání a rozvoje. Ovlivňování vzdělávání a rozvoje by mělo být samozřejmé, protože právě tímto může zaměstnanec absolvovat vzdělávací a rozvojové aktivity, u kterých očekává nejvyšší přínos. Zároveň však existují i zájmy organizace, které nemusí zcela odpovídat vzdělávacím potřebám konkrétního pracovníka. To pak může vést k rozporům v pohledu na to, jestli pracovník ovlivňuje svoje vzdělávání a rozvoj samostatně, nebo se musí řídit pouze pokyny organizace.

Výsledky (viz tabulka číslo 5) poukazují na to, že 45,21 % zaměstnanců hovoří o tom, že má spíše možnost k ovlivnění vlastního vzdělávání a rozvoje. To poukazuje na to, že jim i zaměstnavatel nařizuje určité aktivity vzdělávání a rozvoje, protože úplně s tímto tvrzením nesouhlasí. Naprostý souhlas uvedlo 22,87 % dotazovaných. Neutrální stanovisko zvolilo 26,60 % respondentů. Spíše negativně se vyjádřilo 4,79 % dotazovaných a zcela nesouhlasilo 0,53 % dotazovaných.

Celkově lze konstatovat, že se zaměstnanci v Air Bank mohou podílet na svém vzdělávání a rozvoji, i když se nejedná o úplný podíl. Tuto situaci lze hodnotit pozitivním způsobem. Pro zaměstnance je výhodou, že mohou využívat aktivity, o které mají zájem. Může to mít pozitivní motivační efekt na jejich přístup ke vzdělávání a rozvoji.

5) Podporu ze strany manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje hodnotím jako:

V páté otázce bylo záměrem zhodnotit podporu ze strany manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje. Podpora manažera při vzdělávání a rozvoji je velmi důležitým faktorem, protože zaměstnanci jsou s manažerem prakticky v každodenním kontaktu. Manažer může identifikovat potřeby vzdělávání a přímo motivovat k účasti na vzdělávacích aktivitách, a také samozřejmě hodnotit výsledky účasti na vzdělávání apod. Laxní přístup manažera k podpoře vzdělávání a rozvoje nebude vést k pozitivním efektům systému vzdělávání a rozvoje.

Z výsledků otázky (viz tabulka číslo 6) vyplývá, že u největší skupiny respondentů (tj. 31,38 %) je podpora ze strany manažera hodnocena jako spíše vysoká. Neutrálně hodnotí podporu ze strany manažera celkem 26,06 % dotazovaných. Naopak, za určitě vysokou považuje podporu ze strany manažera celkem 16,49 % respondentů. O spíše nízké úrovni podpory ze strany manažera hovoří 18,09 % dotazovaných. Za určitě nízkou považuje podporu ze strany manažera 7,98 % respondentů.

Tabulka 2 Podpora vzdělávání a rozvoje ze strany manažera

5) Podporu ze strany manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje hodnotím jako:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě vysoká	31	16,49 %
Spíše vysoká	59	31,38 %
Neutrální	49	26,06 %
Spíše nízká	34	18,09 %
Určitě nízká	15	7,98 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

To znamená, že v organizaci nepanuje automatická vysoká podpora vzdělávacích a rozvojových aktivit ze strany manažera. Takovou situaci nelze hodnotit jako pozitivní. Zaměstnancům je nutné vyjádřit podporu při realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit. S tímto zjištěním bude pracovat návrhová část práce.

6) Frekvence diskuze s Vaším manažerem ohledně Vašeho vzdělávání a rozvoje je dle Vás:

Šestá otázka se zaměřila na hodnocení frekvence diskuze respondenta s manažerem na téma vzdělávání a rozvoje. Respondent zde subjektivně hodnotil její dostatečnost. Subjektivní hodnocení zde není problematické, protože platí, že každý pracovník má mít pocit, že je diskuze s manažerem na toto téma dostatečná.

Na základě výsledků (viz tabulka číslo 7) lze konstatovat, že v organizaci nepanuje zcela pozitivní situace. Za určitě dostatečnou frekvenci diskuze s manažerem ohledně vzdělávání a rozvoje považuje 10,64 % respondentů. O spíše dostatečné frekvenci hovoří dalších 33,51 % dotazovaných. To znamená, že více než nadpoloviční většina respondentů, se přiklání k neutrálnímu či negativnímu hodnocení. Konkrétně pak neutrální hodnocení uvedlo 34,04 % dotazovaných. Spíše nedostatečně hodnotilo situaci 16,49 % respondentů. Za určitě nedostatečnou považuje situaci 5,32 % dotazovaných.

I tento výsledek poukazuje na to, že přístup manažerů k podpoře vzdělávání a rozvoje není na zcela ideální a optimální úrovni. Situace vyžaduje zlepšení, na což reaguje návrhová část této práce.

7) Nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit hodnotíte jako:

V rámci sedmé otázky bylo cílem zhodnotit, jestli pracovníci považují nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit za dostatečnou či nedostatečnou. Z hlediska výsledků (viz tabulka číslo 8) se nadpoloviční většina respondentů (tj. 75,00 %) přiklání k určité či spíše pozitivnímu hodnocení, a tedy nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit považují za dostatečnou. Neutrálně se vyjádřilo 20,21 % dotazovaných. Za spíše nedostatečnou považuje nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit celkem 3,72 % respondentů, za zcela nedostatečnou potom 1,06 % dotazovaných.

Tabulka 3 Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit

7) Nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit hodnotíte jako:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě dostatečná	67	35,64 %
Spíše dostatečná	74	39,36 %
Neutrální	38	20,21 %
Spíše nedostatečná	7	3,72 %
Určitě nedostatečná	2	1,06 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Z těchto výsledků vyplývá, že je nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit poměrně široká a vyhovuje zaměstnancům, i když nejvyšší podíl hovoří o tom, že je spíše dostatečná, čili některé z aktivit jim mohou chybět. Nicméně, jde o velmi pozitivní zjištění. Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit může být doplněna pouze několika různými novými aktivitami (pokud to bude nutné) a nemusí dojít k výraznému rozšíření.

8) Vzdělávání a rozvoj z obecného pohledu pro sebe sama považujete za:

V osmé otázce bylo cílem vyhodnotit osobní postoj zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji, a to na základě důležitosti, kterou vzdělávání a rozvoji přiřazuje. Je žádoucí, aby byl každý pracovník sám motivován k účasti na vzdělávacích a rozvojových aktivitách, protože to pak podporuje jeho zájem o vzdělávání a rozvoj. Organizace pak nemusí výrazně investovat do motivace pracovníků ke vzdělávání.

Výsledky z této otázky (viz tabulka číslo 9) poukazují na to, že v organizaci převládá spíše pozitivní situace. Za spíše důležité aktivity vzdělávání a rozvoje považuje 43,09 % respondentů. Za velmi důležité potom 15,43 % dotazovaných. Neutrálně se vyjádřilo 29,26 % respondentů. Negativní stanovisko uvedlo 7,98 % dotazovaných v rámci odpovědi spíše nedůležité. Dále 4,26 % respondentů ve formě odpovědi určitě nedůležitý.

Výsledky poukazují na to, že převládají pozitivní či neutrální odpovědi na tuto otázku, což může být hodnoceno jako přijatelné. Pokud by existovala většina respondentů, která vzdělávání a rozvoj považuje za nedůležitý, tak by to způsobovalo organizaci větší problémy. Nicméně, i současná situace vyžaduje, aby ve větší míře docházelo k motivaci zaměstnanců k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje.

9) Motivací k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje je pro Vás (označte maximálně dvě odpovědi):

V deváté otázce byla identifikována motivace respondentů k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje, resp. motivační faktor, který vede k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje. Respondent měl možnost označení maximálně dvou motivačních faktorů, tj. těch nejhlavnějších.

Výsledky (viz tabulka číslo 10) potvrzují, že jsou motivační faktory poměrně rozmanité, a tedy nelze určit nejvíce klíčový motivační faktor, který vede k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje. Podniková kultura je podstatná pro 26,60 % respondentů, dále jde o možnost kariérního růstu, kterou označilo 22,87 % dotazovaných. Vlastní zájem o osobní růst je

motivující pro 21,81 % dotazovaných. Možnost setkání se s kolegy z odvětví a předávání zkušeností uvedlo 20,74 % respondentů. Faktor v podobě nařízení/doporučení manažera a finanční či jiné odměny označilo shodně 17,55 % respondentů. O jiné motivaci hovoří 5,85 % respondentů.

Z hlediska motivačních faktorů ke vzdělávání a rozvoji lze tedy hovořit o působení různorodých faktorů, kdy žádný není zcela převládající. Výsledky jsou užitečné v tom smyslu, že poukazují na prvky, které mohou více motivovat pracovníky ke vzdělávání a rozvoji. S tímto lze pracovat v rámci návrhové části práce.

10) Zpětnou vazbu na systém vzdělávání a rozvoje můžete:

V desáté otázce bylo cílem zhodnotit, jestli mají zaměstnanci možnost předat zpětnou vazbu na systém vzdělávání a rozvoje. Předání zpětné vazby je důležité, protože zaměstnanec má bezprostřední zkušenosti se vzdělávacími a rozvojovými metodami, a proto je jeho zpětná vazba velmi užitečná. Neměla by být ignorována. Klíčovou podmínkou pro využití zpětné vazby ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje, je pak právě možnost jejího jednoduchého předání nadřízeným pracovníkům.

Odpovědi respondentů (viz tabulka číslo 11) poukazují na to, že v této oblasti nepanuje zcela ideální situace. Celkem 10,64 % respondentů popisuje, že lze zpětnou vazbu určitě jednoduše předat nadřízeným pracovníkům. O spíše jednoduché možnosti hovoří 24,47 % dotazovaných. Neutrální hodnocení zvolilo 30,32 % respondentů. Spíše složitou možnost předání zpětné vazby nadřízeným uvedlo 23,94 % dotazovaných. Za určitě složitou tuto možnost považuje 10,64 % respondentů.

Výsledky poukazují na to, že nepanuje zcela pozitivní situace v organizaci, a to právě v oblasti předávání zpětné vazby na systém vzdělávání a rozvoje. Složitější možnosti mohou vést k tomu, že se nepodaří získat relevantní zpětnou vazbu, a tedy ani nedojde ke zlepšení aktuálního stavu, protože se o problémech nadřízený pracovníci nedozvědí. V tomto směru by mělo dojít ke zlepšení.

11) Stávající nastavení systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank hodnotíte jako:

V jedenácté otázce bylo cílem zhodnotit stávající nastavení systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank z pohledu pracovníků. Jednalo se o obecné hodnocení celého systému jako celku. Z výsledků (viz tabulka číslo 12) vyplývá, že stávající nastavení hodnotí největší podíl respondentů jako spíše dobré, tj. 48,40 %. Další významnější podíl respondentů se přiklonil k neutrálnímu hodnocení, tj. 28,72 %. Úplnou spokojenost zde uvedlo 13,30 % dotazovaných. Naopak, za spíše špatnou považuje situaci 7,98 % a za velmi špatnou potom 1,60 % dotazovaných.

Toto hodnocení poukazuje na to, že existují možnosti, kterými lze zlepšovat systém vzdělávání a rozvoje. Zcela pozitivní hodnocení neuvádí výrazná většina respondentů, z čehož lze odvodit, že existují dílčí možnosti, kterými lze zlepšovat systém vzdělávání a rozvoje. Tímto se potvrzuje, že tato práce reaguje na konkrétní problémy organizace, protože návrhy a doporučení mají vést ke zlepšení tohoto dosavadního stavu.

12) Vzdělávací kurzy z jaké oblasti jsou pro Vás momentálně nejprínosnější (můžete označit maximálně tři možnosti)?

Ve dvanácté otázce bylo cílem identifikovat nejprínosnější typy vzdělávacích a rozvojových kurzů z pohledu respondentů. V optimálním případě budou přínosem všechny kurzy, ale v praxi je dosažení takového stavu samozřejmě problematické.

Výsledky otázky (viz tabulka číslo 13) potvrzují, že nejprínosnější jsou pro zaměstnance kurzy v oblasti odborných informací vztahujících se k pracovní pozici, kdy je takto označilo 56,38 % dotazovaných. Dále jsou přínosem kurzy rozvoje měkkých dovedností (dle 46,28 % respondentů) či kurzy ovládní intranetového informačního systému a PC (tj. dle 41,49 % dotazovaných). Více než třetina respondentů pak ještě považuje za přínosné kurzy cizích jazyků (tj. 35,11 %) a koučink/mentoring (tj. 36,17 %).

Výsledky umožňují identifikovat nejprínosnější vzdělávací kurzy z pohledu respondentů. Tímto lze odvodit jejich efektivitu z pohledu respondentů. U klíčových typů vzdělávacích kurzů by mělo být jejich hodnocení, co nejpozitivnější, což momentálně není dosahováno. Klíčovým typem jsou například kurzy poskytující odborné informace vztahující se k pracovní pozici, ale 43,62 % respondentů je nepovažuje za nejprínosnější. Naopak, jsou jako nejprínosnější hodnocené kurzy cizích jazyků, které však nejsou pro organizaci příliš podstatné a spíše jde o zaměstnanecký benefit. Tento stav by se měl změnit, čímž se bude zabývat návrhová část práce.

13) V jaké oblasti uvítáte další vzdělávací aktivity (můžete označit maximálně tři možnosti)?

Ve třinácté otázce bylo cílem identifikovat poptávku zaměstnanců po dalších vzdělávacích aktivitách, resp. oblastech vzdělávacích a rozvojových kurzů. Tímto dochází k identifikaci nedostatků v uspokojování vzdělávacích potřeb pracovníků, protože zájem o určité kurzy signalizuje, že v organizaci existuje v tomto nedostatek.

Výsledky otázky (viz tabulka číslo 14) potvrzují, že existuje zájem o další vzdělávací aktivity ze strany respondentů. V největší míře se jedná o kurzy odborných informací vztahujících se k pracovní pozici (u 56,38 % dotazovaných), dále o kurzy rozvoje měkkých dovedností (u 54,26 % respondentů). Žádané jsou také kurzy péče o psychické zdraví a zvládní stresu, které označilo 46,81 % respondentů, a které v dosavadní době organizace nenabízí. Poptávané jsou i kurzy cizích jazyků či ovládní intranetového informačního systému a PC (jak uvádí 42,55 % dotazovaných, resp. 42,02 % respondentů). Dalších 39,89 % respondentů se přiklonilo k rozvoji aktivit v oblasti koučinku/mentoringu. Naopak, jen nízký zájem vykazuje případné rozšíření kurzů v oblasti BOZP a požární ochrany, které uvedlo 6,38 % dotazovaných. Jiné kurzy zvolilo 10,64 % respondentů.

Z těchto závěrů lze identifikovat oblasti, ve kterých by mělo dojít k rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit. Výsledky se lze inspirovat v rámci návrhové části práce. Skutečnost, že pracovníci poptávají více odborných informací vztahujících se k pracovní pozici, například nelze hodnotit pozitivně. Poukazuje to na to, že jim mohou chybět určité odborné informace. Podobně to platí i v oblasti měkkých dovedností, které se stávající stále důležitějšími v dnešním podnikatelském prostředí atd.

14) Individuální plán rozvoje:

Ve čtrnácté otázce se pozornost zaměřila na hodnocení individuálního plánu rozvoje pohledem respondenta. V žádoucím případě by měl individuální plán rozvoje potvrdit, že má práce smysl a existuje perspektiva postupu pracovníka.

Výsledky této otázky (viz tabulka číslo 15) jsou spíše na pozitivní úrovni. Dle 42,02 % respondentů jim individuální plán rozvoje potvrzuje, že má jejich práce smysl a mají v Air Bank perspektivu v postupu. Ke spíše pozitivnímu hodnocení se přidalo 34,57 % respondentů, takže nadpoloviční většina respondentů zde uvádí pozitivní hodnocení. Neutrálně se vyjádřilo 14,89 % dotazovaných. Individuální plán rozvoje spíše nepotvrzuje uvedené u 5,85 % respondentů a zcela negativní variantu odpovědi zvolilo 2,66 % dotazovaných.

Z výsledků lze konstatovat, že v tomto směru v organizaci nepanuje zcela negativní situace. Individuální plán rozvoje deklaruje smysl práce a perspektivu postupu, což je pozitivní situací pro zaměstnance i organizaci.

15) Srozumitelnost výkladu při vzdělávacích aktivitách hodnotíte:

V rámci patnácté otázky byla hodnocena srozumitelnost výkladu při vzdělávacích aktivitách. Nevhodná srozumitelnost výkladu může poškozovat kvalitu výuky, a tedy i efekty celého vzdělávání. Z tohoto důvodu je nutné, aby byla, co nejlepší.

Výsledky (viz tabulka číslo 16) poukazují na to, že situace v organizaci není na kritické úrovni. Srozumitelnost výkladu je zde hodnocena převážně pozitivním způsobem. Spíše dobře hodnotí srozumitelnost 48,94 % respondentů a velmi dobře 23,94 % dotazovaných. Neutrálně se vyjádřilo 12,77 % respondentů. O spíše špatném hodnocení zde hovoří 9,57 % dotazovaných a velmi negativní variantu odpovědi uvedlo 4,26 % respondentů.

Srozumitelnost výkladu je v tomto případě méně problematickou oblastí podnikového vzdělávání v organizaci. Vyšší podíl respondentů, kteří hodnotí srozumitelnost spíše dobře, sice poukazuje na určité nedostatky, ale jejich vliv není zcela nepříznivý a negativní. Nicméně, stále více než 15,00 % respondentů hodnotí srozumitelnost spíše či velmi špatně. Oblast srozumitelnosti tedy vyžaduje spíše dílčí zlepšení.

16) S výkonem lektora při vzdělávacích aktivitách jste:

V šestnácté otázce bylo záměrem zhodnotit spokojenost respondentů s výkonem lektora při vzdělávacích aktivitách. Lektor hraje velmi podstatnou roli, protože jeho kvalita výrazně ovlivňuje kvalitu celého vzdělávání, a proto by měla být spokojenost s lektorem, co nejvyšší. Zároveň platí, že v organizaci se setkávají zaměstnanci s desítkami různých lektorů, a proto mohou existovat rozdíly v kvalitě. V tomto případě tedy respondent hodnotí svoji celkovou (obecnou) spokojenost se všemi lektory, s kterými přišel do kontaktu v rámci vzdělávacích aktivit.

Dle výsledků (viz tabulka číslo 17) panuje s výkonem lektora spíše spokojenost (tj. 40,96 % respondentů) či vysoká spokojenost (tj. u 29,79 % dotazovaných). Neutrálně se vyjádřilo 20,74 % respondentů. Spíše nespokojenost uvedlo 6,91 % dotazovaných. Zcela nespokojeno bylo 1,60 % respondentů.

Výsledky naznačují, že výkonnost lektorů v rámci vzdělávání, není na kritické úrovni. Zaměstnanci hodnotí lektory pozitivním způsobem, a tedy v této oblasti není nutné provádět systematické změny. Existuje však i nespokojenost některých zaměstnanců s lektory. V budoucnu by mělo dojít ke zjištění konkrétních důvodů takové nespokojenosti, případně umožnit hodnocení lektorů po absolvování vzdělávací aktivity – viz návrhová část práce.

17) S prací v Air Bank jste:

V rámci sedmnácté otázky byla zjišťována spokojenost respondentů s prací v Air Bank, čili šlo o obecnou otázku, která se vztahuje k pracovnímu poměru jako takovému. Pro každého zaměstnavatele je velmi žádoucí, aby u něj pracovala skupina spokojených pracovníků, protože pak panuje na pracovišti pozitivní atmosféra, která podporuje výkonnost. Programy vzdělávání a rozvoje mohou k takové spokojenosti přispívat.

Z výsledků (viz tabulka číslo 18) vyplývá, že mezi zaměstnanci Air Bank převažuje spokojenost s prací jako takovou. Určitě je spokojeno 46,28 % respondentů, dalších 43,09 % je pak spíše spokojeno. Neutrální názor zvolilo 7,98 % dotazovaných. Spíše nespokojeno bylo 1,60 % respondentů a určitě nespokojeno 1,06 % dotazovaných.

Tabulka 4 Spokojenost s prací v Air Bank

17) S prací v Air Bank jste:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě spokojen	87	46,28 %
Spíše spokojen	81	43,09 %
Neutrální názor	15	7,98 %
Spíše nespokojen	3	1,60 %
Určitě nespokojen	2	1,06 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tento výsledek poukazuje na velmi pozitivní stav, který ve zkoumané organizaci přetrvává. Spokojenost pracovníků vytváří základ pro tvorbu dalších pozitivních efektů a jevů, které mohou přesahovat i do oblasti vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanec, který je spokojen s prací, může více inklinovat k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje.

18) Máte nějakou připomínku, podnět k systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank?

Osmnáctá otázka měla otevřenou podobu, takže respondent zde mohl uvést vlastní odpověď, resp. podnět či připomínku k systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank. Možnost využila přibližně třetina respondentů, tedy další otázku vynechala, či uvedla neutrální formu odpovědi, jako nevím apod.

K nejčastějším připomínkám pak patří hodnocení přístupu manažera k podpoře vzdělávání, kdy pracovníci například uvádí, že jim manažer nepředává informace o možnostech vzdělávání, takže musí hledat informace jinde, dále, že manažer jim poskytuje informace zastaralé, které již neplatí.

Další skupina připomínek se zaměřila na to, že některé vzdělávací aktivity jsou příliš nudné a formální, takže není příliš velká motivace k účasti na těchto aktivitách. Z tohoto důvodu by bylo vhodné přinést zlepšení stávající situace.

19) Jaké je Vaše pohlaví?

V devatenácté otázce bylo zjišťováno pohlaví respondenta. Dotazníkového šetření se účastnilo 53,19 % mužů a celkem 46,81 % žen (viz tabulka číslo 19).

20) Jaký je Váš věk?

V rámci dvacáté otázky byl identifikován věk respondenta, resp. jeho věková kategorie. Z výsledků (viz tabulka číslo 20) vyplývá, že největší podíl respondentů byl ve věku 38 až 47 let, což bylo 34,57 %. Dále pak ve věkové kategorii 28 let až 37 let bylo 34,04 % dotazovaných. Ve věku 18 až 27 let se jednalo o 12,23 % respondentů. Ve věku 48 až 57 let bylo 13,83 % dotazovaných. Nejméně pak byla zastoupena věková kategorie pracovníků starších 58 let, tj. 5,32 %.

Z výsledků vyplývá, že v organizaci pracují zejména mladší ročníky zaměstnanců, pro které může být vzdělávání a rozvoj prioritní záležitostí, a proto je účelné identifikovat možnosti zlepšení stávajícího nastavení systému vzdělávání a rozvoje.

21) Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Ve dvacáté první otázce byla pozornost zaměřena na zhodnocení nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta. Z výsledků (viz tabulka číslo 21) je zřejmé, že nadpoloviční většina pracovníků (tj. 53,19 %) má střední odborné vzdělání s maturitou. Bez maturitní zkoušky bylo 2,66 % dotazovaných. Vyšší odborné vzdělání uvedlo 18,09 % dotazovaných. Vysokoškolské vzdělání mělo 26,06 % respondentů.

Tabulka 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

21) Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní vzdělávání	0	0,00 %
Střední odborné s maturitou	100	53,19 %
Střední odborné bez maturitní zkoušky	5	2,66 %
Vyšší odborné	34	18,09 %
Vysokoškolské	49	26,06 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

22) Na jaké pozici pracujete v organizaci?

Ve dvacáté druhé otázce byla identifikována pracovní pozice respondenta. V převažující většině (viz tabulka číslo 22) se dotazníkového šetření účastnila skupina řadových pracovníků, tj. 92,55 %. Manažerská pozice byla zastoupena v 7,45 % případů.

23) Jaká je Vaše odpracovaná doba v Air Bank?

Poslední otázka dotazníkového šetření se zaměřila na odpracovanou dobu v Air Bank. Z výsledků (viz tabulka číslo 23) vyplývá, že největší podíl respondentů zde pracuje po dobu 2 až 3 roků, dále pak 4 až 6 let, tj. u 39,89 % respondentů. Po dobu 7 let a více zde pracuje 7,45 % dotazovaných, stejně jako v případě 0 až 1 roku.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejčastějším zdrojem informací o možnostech vzdělávání je pro zaměstnance nabídka z elektronické pošty, avšak jednotlivé zdroje informací jsou velmi roztržštěné a nelze určit jednoznačně, který zdroj převažuje. Zaměstnanci využívají různorodou škálu zdrojů.

Z hlediska metod vzdělávání a rozvoje jsou nejpřínosnější externí a interní školení. Naopak, horší hodnocení mají instruktáž a konzultace, rotace práce, stáže, workshopy. Z hlediska vlastní preference mají největší oblibu metody jako instruktáž a konzultace, e-learning, webináře, interní a externí školení. Případové studie a pracovní porady nejsou příliš preferované.

Problémy se do jisté míry objevují i v tom, že nadpoloviční většina pracovníků má pocit, že určitě nemůže ovlivňovat svoje vzdělávání a rozvoj, což nelze hodnotit pozitivním způsobem. Každý pracovník by měl mít tuto možnost, i když mu organizace může nařizovat účast na některých vzdělávacích aktivitách.

Podpora ze strany manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje je také hodnocena problematičtě. Zaměstnanci tuto příliš nepocítují, a také tento problém potvrzuje pocit ohledně frekvence dostatečnosti diskuze s manažerem ohledně vzdělávání a rozvoje. Za určitou dostatečnou považuje frekvenci pouze 10,64 %. V této oblasti je nutné realizovat změny k pozitivnějšímu stavu.

Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit není hodnocena zcela negativně, ale převažují spíše pozitivní ohlasy na její podobu. Zaměstnanci si v Air Bank uvědomují význam vzdělávání a rozvoje, a proto by měla organizace aktivně pracovat na zlepšování stávajících možností a současné situace.

Ohledně motivace, která je pro vzdělávání a rozvoj velmi podstatná, bylo zjištěno, že je velmi různorodá. To odpovídá předpokladu, že každého pracovníka motivují různé faktory. Jde například o podnikovou kulturu, možnost kariérního růstu, vlastní zájem o osobní růst.

Negativním zjištěním je i složitost předání zpětné vazby na systém vzdělávání a rozvoje manažerům. Uvedené důvody pak mohou být důsledkem toho, že stávající nastavení systému vzdělávání a rozvoje hodnotí jako velmi dobré 13,30 % respondentů, a tedy zbytek podílu se přiklání k jiným variantám (i když pozitivnějším).

Z hlediska témat vzdělávacích akcí jsou pro zaměstnance nejvíce přínosné kurzy v oblasti odborných informací, kurzy rozvoje měkkých dovedností, kurzy ovládnutí intranetového informačního systému a počítače. Z výsledků se potvrzuje i zájem respondentů o další vzdělávací aktivity a kurzy, mezi které se řadí kurzy odborných informací, kurzy rozvoje měkkých dovedností, nebo kurzy péče o psychické zdraví a zvládnutí stresu, které zatím organizace nenabízí.

Identifikace vzdělávacích potřeb na úrovni jednotlivce probíhá zejména s využitím individuálního plánu rozvoje. Individuální plán rozvoje je hodnocen spíše pozitivním způsobem, a tedy zde nebyl identifikován jednoznačný nedostatek.

Z dalších výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že je srozumitelnost výkladu hodnocena převážně pozitivním způsobem, s výkonem lektora panuje převážně spokojenost, a také s prací v Air Bank převažuje u pracovníků spokojenost.

V souvislosti s kategorizací respondentů do skupin dle věku, pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání, manažerské pozice či odpracované doby v Air Bank lze provést i podrobnější vyhodnocení jejich odpovědí. Předmětem zájmu může být například to, jestli odpracovaná doba v Air Bank ovlivňuje vnímání podpory ze strany manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje? Je možné, že delší odpracovaná doba vede k tomu, že pracovník vnímá podporu ze strany manažera pozitivnějším způsobem, protože zde pracuje již delší dobu.

Výsledky tohoto zkoumání shrnuje tabulka č. 24, ze které vyplývá, že zaměstnanci s kratší odpracovanou pracovní dobou hodnotí podporu ze strany manažera skutečně horším způsobem. Za spíše nízkou podporu ze strany manažera považuje 35,71 % pracovníků, kteří v organizaci pracují 0 až 1 rok. U dalších kategorií odpracovaných let pak tento podíl průběžně klesá.

Zároveň však nelze konstatovat, že je situace ideální ve skupině pracovníků, kteří mají odpracováno 7 let a více, a tedy problém nedostatečné podpory ze strany manažera při aktivitách vzdělávání a rozvoje, patří mezi problémy, které zasahují všechny skupiny pracovníků v kategorii počtu odpracovaných let.

Tento výsledek poukazuje na nutnost řešení tohoto problému, protože ani s počtem odpracovaných let výrazněji neroste spokojenost s podporou manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Dále se lze zaměřit na rozdíly mezi věkovými kategoriemi zaměstnanců v oblasti poptávky po dalších vzdělávacích aktivitách (jak se liší poptávka dle věkových skupin). Zájem o vzdělávání a rozvoj se může lišit dle věku, a to i v oblasti poptávky po dalších vzdělávacích a rozvojových aktivitách. Je tedy možné prozkoumat, jestli k tomuto dochází i v organizaci Air Bank.

Výsledky shrnuje následující tabulka č. 25, z které vyplývá, že mezi věkovými kategoriemi neexistují příliš výrazné rozdíly v tomto směru. Poptávka po vzdělávacích aktivitách tedy příliš nesovisí s věkem respondentů/pracovníků.

Tabulka 6 Zájem o oblast vzdělávání / věk

Oblast vzdělávání	Věková kategorie				
	18 - 27	28 - 37	38 - 47	48 - 57	58 a více
Odborné informace vztahující se k pracovní pozici	16,67 %	21,16 %	20,91 %	17,95 %	19,35 %
Rozvoj měkkých dovedností	25,76 %	19,05 %	14,45 %	20,51 %	12,90 %
Kurzy cizích jazyků	7,58 %	14,81 %	16,73 %	11,54 %	22,58 %
Ovládání intranetového informačního systému a PC	19,70 %	11,11 %	13,69 %	15,38 %	12,90 %
Koučink/mentoring	16,67 %	12,17 %	12,17 %	14,10 %	12,90 %
BOZP, požární ochrana	0,00 %	2,65 %	2,28 %	2,56 %	0,00 %
Péče o psychické zdraví, zvládání stresu	12,12 %	15,34 %	15,21 %	16,67 %	16,13 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Z těchto výsledků lze také odvodit, že není zcela nutné přizpůsobovat nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit pracovníkům dle jejich věku. Je možné oslovit všechny věkové skupiny s aktuální nabídkou.

Podrobnější vyhodnocení lze směřovat i k tomu, jestli nějakým způsobem ovlivňuje nejvyšší dosažené vzdělání motivaci k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje? U osob s vyšším dosaženým vzděláním mohou na motivaci k účasti na vzdělávání a rozvoji působit jiné faktory, než u osob, které mají například pouze střední odborné vzdělání s maturitou apod.

Výsledky v tabulce č. 26 pak potvrzují, že určité rozdíly v této oblasti skutečně existují. Například, pro osoby se středním odborným vzděláním s maturitou je více motivující možnost kariérního růstu než u vysokoškolsky vzdělaných osob. Finanční či jiná odměna je také pro osoby s maturitou lákavější, než je tomu u osob s vysokoškolským vzděláním apod.

Motivace k účasti na vzdělávání je tedy do určité míry ovlivněna tím, jaké má jedinec nejvyšší dosažené vzdělání. Tomuto lze přizpůsobit motivační aktivity, které se v organizaci využívají za účelem zvýšení zájmu o vzdělávání a rozvoj.

Pracovní pozice v organizaci může ovlivňovat zájem o další vzdělávací aktivity, tedy lze zkoumat, jestli existují rozdíly mezi řadovými pracovníky a manažery v tom, v jaké oblasti uvítají další vzdělávací aktivity? Manažeři v organizaci realizují řídicí práci, která se svým

charakterem odlišuje od práce řadových pracovníků, a proto mohou existovat rozdíly v oblastech vzdělávání, které poptávají.

Výsledky shrnuje tabulka č. 27. Mezi jednotlivými kategoriemi nejsou příliš výrazné rozdíly. Pouze v kategorii péče o psychické zdraví jsou rozdíly vyšší, ale nejedná se o příliš výrazný podíl.

Z tohoto výsledku vyplývá, že poptávka po vzdělávacích aktivitách je podobná, a to bez ohledu na to, jestli se jedná o pracovníka na manažerské pozici či nikoliv. Nabídku vzdělávacích aktivit je tedy nutné neustále doplňovat o aktivity, které budou vyhovovat manažerům i řadovým pracovníkům.

Dále je možné zkoumat rozdíly v motivaci k účasti na vzdělávacích a rozvojových aktivitách dle pohlaví. I zde je možné, že se může lišit motivace u žen a mužů. Z výsledků v tabulce č. 28 je však zřejmé, že se vliv motivačních faktorů k účasti na vzdělávání příliš neodlišuje. Výsledky jsou u obou skupin na podobné úrovni.

Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Z polostrukturovaného rozhovoru vyplývá, že organizace nemá jednoznačně předepsán postup, kterým má docházet k informování pracovníků o možnostech vzdělávání a rozvoje. Větší část pravomocí je v tomto ohledu přeměrována na manažery, ale i zaměstnanci zde musí projevit aktivitu, avšak v praxi příliš nedochází ke kontrole této aktivity.

Nabídka vzdělávacích aktivit je doplňována jak v delším časovém intervalu dle strategických záměrů organizace, tak i operativně, a to na základě konkrétních žádostí pracovníků. Efektivitu vzdělávacích metod mohou pracovníci hodnotit v intranetovém systému organizace.

Do budoucna se předpokládá i další důraz na vzdělávání a rozvoj v Air Bank, protože jde o inovativní banku, která se mění a zlepšování nebrání. Dále se lze zaměřit na komparaci odpovědí respondenta s výsledky dotazníkového šetření.

Z polostrukturovaného rozhovoru se potvrzuje, že existuje nedostatek v tom, jakým způsobem je podporováno vzdělávání pracovníků ze strany manažera. Organizaci v tomto případě schází interní standardizovaný postup, který by zdůraznil roli manažera v tomto směru, a také, který by vedl ke standardizovanému informování pracovníků o možnostech vzdělávání a rozvoje. Aktivita je stále ve velké míře přenesena na individuální pracovníky, kteří však mohou podceňovat tuto oblast, nebo nevykazovat dostatečnou motivaci k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

V oblasti nabídky vzdělávacích aktivit se potvrzuje, že nabídka stále neodpovídá poptávce, a tedy může docházet k dalšímu rozšiřování nabídky. Respondent v polostrukturovaném rozhovoru potvrzuje, že zaměstnanci využívají možnost požádat si o další vzdělávací aktivity, které nejsou součástí aktuální nabídky. I z dotazníkového šetření vyplývá, že existuje zájem o dalších vzdělávací aktivity.

Z hlediska hodnocení efektivity vzdělávacích metod se v rámci komparace potvrzuje, že existuje prostor pro zlepšení hodnocení, protože zaměstnanci nemají výraznou motivaci k hodnocení vzdělávacích aktivit.

Vyhodnocení hypotéz

V rámci závěrečného vyhodnocení výsledků je také možné provést vyhodnocení stanovených hypotéz, tedy provést jejich potvrzení či vyvrácení.

- H1: Zaměstnanci, kteří cítí ze strany manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje určitě vysokou podporu, tak stávající nastavení systému vzdělávání a rozvoje hodnotí jako velmi dobré.

- H2: Zaměstnanci, kteří vykazují vysokou spokojenost s prací u Air Bank, hodnotí stávající nastavení systému vzdělávání a rozvoje jako velmi dobré.
- H3: Nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit hodnotí jako spíše nedostatečnou pracovníci, kteří spíše složitě předávají zpětnou vazbu na systém vzdělávání a rozvoje nadřízeným.

Po realizaci primárního sběru dat lze nyní přejít k formulaci návrhů a doporučení ke zlepšení aktuální situace v Air Bank.

3.4 Návrhy a doporučení

Před stanovením návrhů a doporučení ke zlepšení je vhodné formulovat slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje v organizaci. Jejich identifikace je prostředkem, který zjednoduší identifikaci oblastí, jež vyžadují zlepšení. Ke slabým stránkám lze přiřadit následující:

- Nejednotnost informačních kanálů o vzdělávání
- Manažer není klíčovým zdrojem informací o vzdělávání, i když má nejlepší přehled o vzdělávacích potřebách podřízených
- Předání zpětné vazby na systém vzdělávání manažerům je problematické
- Existuje nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit a neefektivita některých vzdělávacích metod
- Není sledováno hodnocení vzdělávacích aktivit a dlouhodobý efekt vzdělávání na pracovníka.

Silné a slabé stránky aktuálního systému vzdělávání a rozvoje v organizaci dle výsledků ze sekundárního a primárního sběru dat shrnuje tabulka č. 29. Zároveň je v tabulce uvedeno i doporučení ke zlepšení aktuálního stavu (s kterým je pak blíže pracováno v další části textu).

Rozmanitost metod a aktivit vzdělávání je silnou stránkou, protože má organizace vysoký počet pracovníků a různých pracovních pozic. Je tedy nutné nabízet takovou škálu metod a aktivit, z které si vyberou všichni pracovníci aktivitu/metodu, která jim nejvíce vyhovuje. Úzká nabídka by mohla vést k tomu, že nebude plně využíváno potenciálu, který různé metody a aktivity vzdělávání a rozvoje nabízí.

Silnou stránkou je i zájem o inovace, který se může reflektovat i v oblasti vzdělávání a rozvoje. Air Bank přistupuje k inovacím aktivně, a proto může například využívat nové trendy ve vzdělávání a rozvoji pracovníků, aby zvýšila efektivitu realizovaných aktivit.

Za výhodu lze považovat i to, že nadpoloviční většina respondentů hodnotí systém vzdělávání velmi či spíše dobře. To vytváří pozitivní základ, na kterém může organizace dále stavět při dílčím zlepšování systému vzdělávání a rozvoje, aby v konečném důsledku došlo k vytvoření, co nejlepších podmínek pro další zdokonalování systému vzdělávání a rozvoje.

Finanční zázemí organizace je na velmi dobré úrovni. Organizace může investovat do vzdělávání a rozvoje jen nízký podíl z celkového zisku, ale i přesto, pak půjde o milionové objemy investice.

Výhodou je pro organizaci i její přístup ke vzdělávání a rozvoji, který chápe jako velmi významnou a strategickou oblast. Tímto se vzdělávání a rozvoj stává jednou z priorit řízení organizace.

Nejednotnost informačních kanálů o vzdělávání zhoršuje možnosti, kterými lze pracovníky informovat o možnostech v oblasti vzdělávání a rozvoje. Zejména, pak právě manažer musí být klíčovým zdrojem informací, protože je v každodenním a bezprostředním kontaktu s podřízenými pracovníky, a také může kontrolovat výsledky vzdělávání a rozvoje apod.

Zhoršená možnost předání zpětné vazby na systém vzdělávání manažerům vede k různým problémům, protože je tímto komplikován sběr zpětné vazby, kdy z výsledků mohou vzniknout nápravná a zlepšující opatření. Z tohoto důvodu by neměl být proces komplikován.

Nedostatečná nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit také může vést k tomu, že nebude možné zcela komplexně využívat potenciál pracovníků, protože jim budou chybět efektivní aktivity. Za problematické lze považovat i to, že není sledováno hodnocení vzdělávacích aktivit (resp. jednotlivých aktivit, kurzů apod.), takže se zhoršuje možnost relevantního určení jejich vlivu na konkrétního pracovníka.

Základním důvodem pro realizaci návrhů a doporučení ke zlepšení jsou klíčové výhody, které přináší efektivní systém vzdělávání a rozvoje. Výhody lze odvodit z odborných zdrojů (viz teoreticko-metodická část práce). Jde například o zkrácení adaptace, zlepšení profesního růstu, zvýšení hodnoty pracovníků, zlepšení výkonnosti pracovníků, využití potenciálu pracovníků, zlepšení spokojenosti zaměstnanců, dosažení strategických cílů (Barták, 2023, s. 184), dále jde o růst organizace, zlepšování podnikové kultury, zvýšení loajality pracovníků, získání nových pracovníků (viz Mehta, 2023).

Pozitivním způsobem však o vzdělávání a rozvoji hovoří i zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření. Vzdělávání a rozvoj považuje za důležitý nadpoloviční většina dotazovaných (tj. 58,52 % v součtu odpovědí velmi důležitý a spíše důležitý).

Lze tedy předpokládat, že zlepšením stávajícího stavu dosáhne organizace ještě lepších výsledků v této zkoumané oblasti. Pokud má být pro organizaci Air Bank vzdělávání a rozvoj i nadále prioritou, tak je nutné aktivně pracovat na neustálém zlepšování.

Na základě syntézy veškerých informací lze organizaci Air Bank doporučit následující:

- Manažer jako zdroj informací o možnostech vzdělávání;
- Doplnění nabídky vzdělávacích aktivit a jejich hodnocení.

Uvedené návrhy a doporučení se orientují na odstranění základních nedostatků, které se podařilo identifikovat v rámci zpracování práce v oblasti systému vzdělávání a rozvoje Air Bank. Jde například o sjednocení informačních kanálů o vzdělávání, protože v současnosti se šíří informace o možnostech vzdělávání různorodými informačními kanály, což představuje problém.

Zaměstnanci nemusí při preferenci určitých zdrojů informací získat relevantní a úplné informace. Z tohoto důvodu by mělo dojít ke zdůraznění role manažera jako základního zdroje informací o možnostech vzdělávání. Manažer by se měl stát klíčovým informačním zdrojem.

Dalším problémem je složitější předání zpětné vazby na systém vzdělávání manažerům. Tím, že se manažeři ve větší míře zaměří na předávání informací o vzdělávání, se může zlepšit i situace v tomto ohledu. Při diskuzích se zaměstnanci na téma vzdělávání mohou lepším způsobem získávat zpětnou vazbu a ihned na tuto zpětnou vazbu reagovat.

Mezi další identifikované problémy pak patří například nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit či neefektivita některých vzdělávacích metod. Návrh v podobě doplnění nabídky vzdělávání a zprostředkování jejich hodnocení, by vést ke zlepšení této situace. Podobně, by tímto mělo dojít k zahájení hodnocení lektorů či doplnění vzdělávání o kurzy psychického zdraví a zvládnání stresu, které v nabídce chybí.

U každého z těchto návrhů a doporučení je také provedeno zhodnocení jeho ekonomických dopadů, očekávaných přínosů a je navržen konkrétní způsob implementace návrhu. Podrobnějším způsobem lze návrhy a doporučení charakterizovat následovně.

Manažer jako zdroj informací o možnostech vzdělávání

Přístup a postoj manažera ovlivňuje efektivitu vzdělávání a rozvoje v organizaci (Page-Tickell, 2022, s. 4). Výsledky dotazníkového šetření však poukazují na to, že v organizaci Air Bank není přístup manažerů k podpoře vzdělávání a rozvoje pracovníků příliš optimální a žádoucí. Vyskytují se výrazné nedostatky. Manažer je nejčastějším zdrojem informací o možnostech vzdělávání jen v 12,77 % případů. Zcela pozitivně hodnotí podporu vzdělávání a rozvoje ze strany manažera 16,49 % a spíše negativně 18,09 % zaměstnanců.

Frekvence diskuzí s manažerem na téma vzdělávání a rozvoje je zcela dostatečná dle 10,64 % pracovníků. Doporučení/nařízení manažera ke vzdělávání a rozvoji je žádoucí pohledem 17,55 % dotazovaných. Negativně hodnotí pracovníci přístup manažerů v této oblasti i v rámci dalších připomínek a podnětů k systému vzdělávání a rozvoje.

Tato zjištění představují výrazné argumenty pro zlepšení aktuální situace. Zaměstnanci mohou se svým manažerem přicházet do každodenního kontaktu, a proto je otázkou, proč není tento kontakt využíván i k podpoře jejich zájmu o vzdělávání a rozvoj? Je zřejmé, že takovýto kontakt lze aktivně využívat pro podporu vzdělávání a rozvoje. Například, právě i formou častějších diskuzí, ke kterém dle dotazníkového šetření nedochází.

Jaké přínosy lze očekávat od realizace tohoto návrhu? Za prvé, by se mělo zlepšit identifikování potřeby vzdělávání u pracovníků, protože právě manažer má bezprostřední přehled o tom, co konkrétně jeho podřízený pracovník potřebuje zlepšit, zdokonalit. Manažer je v neustálém kontaktu s pracovníkem, ale také například se zákazníky a dalšími zájmovými skupinami. Z jejich zpětné vazby může ihned identifikovat vzdělávací potřeby pro pracovníka.

Za druhé, je to právě manažer, který rozhoduje v konečném důsledku o výkonnosti celé organizace. Pokud bude klást důraz nejen na svoje vzdělávání a rozvoj, ale i rozvoj svých podřízených, tak z tohoto poplynou synergické efekty, které se pozitivně projeví v lepší výkonnosti celé organizace. Vzdělávání a rozvoj může eliminovat nedostatky ve výkonnosti pracovníků.

Za třetí, prostřednictvím bezprostředního kontaktu může manažer aktivně motivovat pracovníka k účasti na vzdělávacích a rozvojových aktivitách, stejně jako kontrolovat jeho postupy a uplatnění nových poznatků v praxi. Vzdělávací a rozvojové aktivity lze v podstatě ihned diskutovat, tedy i zde může docházet k předání okamžité zpětné vazby.

Za čtvrté, tím, že budou manažeři ve větší míře klást důraz na vzdělávání a rozvoj pracovníků, by mělo dojít k vybudování žádoucí podnikové kultury, ve které se vzdělávání a rozvoj stanou žádoucími.

Realizace návrhu sebou může přinášet i různá rizika a bariéry, které je nutné identifikovat, aby mohlo dojít k potenciální reakci na jejich případný vznik. Podcenění rizik při implementaci tohoto návrhu může vést k tomu, že nebude plně využito potenciálu vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci.

Klíčovým rizikem mohou být kompetence manažera, který nebude mít potřebné znalosti a dovednosti v oblasti vzdělávání a rozvoje, takže podřízené nedokáže správně motivovat ke vzdělávání, nedokáže reagovat na jejich vzdělávací potřeby, nedokáže jim doporučit vhodné vzdělávací aktivity a metody. Tomuto riziku lze zabránit proškolením manažerů v této oblasti nebo tím, že bude manažer aktivněji spolupracovat s divizí péče o zaměstnance, a to právě v oblasti vzdělávání a rozvoje, tvorby plánů vzdělávání a rozvoje apod.

Dalším rizikem je časové zatížení manažerů, které může vést k tomu, že nebudou mít v důsledku plnění jiných úkolů dostatek času na podporu vzdělávání a rozvoje svých podřízených. Riziko lze eliminovat například tím, že si určí časový rozvrh, ve kterém bude dostatek prostoru pro podporu vzdělávání a rozvoje u podřízených, dále může dojít k delegování některých úkolů na podřízené, aby získal manažer více času na podporu vzdělávání a rozvoje.

Třetím rizikem je možnost, že i přes zvýšenou a zlepšenou aktivitu manažera v tomto směru, nebudou zaměstnanci adekvátně reagovat na jeho snahy. To znamená, že zaměstnanci nebudou mít zájem o aktivnější zapojení se do vzdělávání a rozvoje. Na toto lze reagovat zlepšením motivace pracovníků k takovému zapojení.

Jakým způsobem implementovat tento návrh? Lze doporučit postup, ve kterém dojde k následujícím krokům:

1. Proškolení manažerů;
2. Nastavení spolupráce manažerů a divize péče o zaměstnance;
3. Tvorba komunikační strategie dle strategie vzdělávání a rozvoje;
4. Pravidelné informování podřízených o možnostech vzdělávání – formální rozhovory, pracovní porady, neformální rozhovory, elektronická komunikace;
5. Sběr a vyhodnocení zpětné vazby.

Jako první je nutné proškolení manažery v tom, jak mají přistupovat k předávání informací o možnostech vzdělávání, jakým způsobem motivovat pracovníky ke vzdělávání, jak přistupovat k identifikaci a naplnění vzdělávacích potřeb apod. K tomuto může organizace využívat jak externí školení, tak například případové studie, workshopy, instruktáže, konzultace, mentoring.

Dále je nutné nastavit pravidla spolupráce manažerů a divize péče o zaměstnance. Je nutné vytvořit pravidla vzájemné komunikace, aby manažer vycházel ze strategie vzdělávání a rozvoje organizace a svým vlivem na podřízené přispíval k plnění této strategie. Divize péče o zaměstnance by měla v tomto poskytovat potřebnou podporu manažerům. Manažer musí mít znalosti a dovednosti k tomu, aby byl schopen předávat relevantní a užitečné informace svým podřízeným, aby dokázal tímto zároveň reagovat na jejich potřeby vzdělávání.

S tímto souvisí i další krok, který má podobu tvorby komunikační strategie dle strategie vzdělávání a rozvoje organizace. Každý manažer by měl ve spolupráci s divizí péče o zaměstnance vytvořit komunikační strategii, jejímž cílem bude předávat pracovníkům relevantní informace o možnostech vzdělávání, ale také bude jejím prostřednictvím docházet k identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje, k plánování vzdělávání a rozvoje, k realizaci těchto aktivit, či bude předmětem i kontrola a získávání zpětné vazby.

Manažer musí naplánovat, jakým způsobem bude nejlépe realizovat komunikační strategii ohledně informací o vzdělávání a rozvoji. Je podstatné, aby manažer přizpůsobil komunikaci individuálním potřebám pracovníků, jejich prioritám, upřednostňovanému způsobu komunikace. Z hlediska komunikovaného sdělení musí manažer ve větší míře zdůrazňovat význam vzdělávání a rozvoje a motivovat k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje.

Následně lze přejít k tomu, aby manažer dle strategie pravidelně informoval podřízené o možnostech vzdělávání. Zde se nabízí několik různých komunikačních kanálů, které může za tímto účelem využívat. Jde o formální rozhovory, pracovní porady, neformální rozhovory, elektronickou komunikaci apod.

Těmito komunikačními nástroji by měl manažer zároveň získávat i zpětnou vazbu na systém vzdělávání a rozvoje. Na jejím základě pak přistoupit k vyhodnocení stávající podoby systému vzdělávání a rozvoje. V případě identifikace problémů a nedostatků, pak musí manažer podniknout aktivní kroky k nápravě.

Návrh je také nutné vyhodnotit z ekonomického hlediska, což představuje komplikaci, která odpovídá tomu, že se přínosy vzdělávání a rozvoje projeví až v delším časovém období, a také mohou být spíše kvalitativního charakteru. To znamená, že případné ekonomické vyhodnocení je tímto značně zkresleno. Lze však určit, alespoň očekávané náklady na realizované vzdělávací aktivity a případně je komparovat s objemem tržeb organizace či s objemem zisku, aby bylo zřejmé, o jak významnou investici se v tomto případě jedná.

Výše uvedené kroky představují zejména mimoekonomické náklady. Jako například nutnost vzniku časových nákladů na nastavení spolupráce či předávání informací podřízeným pracovníkům. Ekonomické náklady sebou přinese zejména proškolení všech manažerů k tomu, ať lepším způsobem informují o možnostech vzdělávání.

Dle interních informací pracovalo v Air Bank 80 manažerů ke konci června 2023. V databázi vzdělávacích akcí se nachází i externí školení na téma motivace podřízených ke vzdělávání, kdy cena za účast na tomto kurzu představuje 18 000 Kč za osobu (tj. manažera). Z interních statistik vyplývá, že kurz absolvoval v uplynulém roce jen jeden manažer, což ještě zvyšuje nutnost jeho absolvování (Air Bank, 2023).

Pokud externí školení absolvuje každý manažer, tak to znamená náklad 6 320 000 Kč (tj. 79 manažerů x cena kurzu). Obrat společnosti v roce 2021 činil 1,8 miliardy korun českých, takže jde o náklad z tohoto pohledu zanedbatelný.

Případové studie, workshopy, instruktáže, konzultace a mentoring je pak možné realizovat interními silami, tedy opět vzniknou pouze časové a personální náklady. Na jejich přípravě by se měla podílet divize péče o zaměstnance.

Z ekonomického pohledu lze doporučit realizaci uvedeného návrhu. Po implementaci návrhu je nutné ještě klást důraz na neustálou kontrolu efektivity a vyhodnocování. Zpětnou vazbu by měl získávat manažer, ale organizace také může pravidelně opakovat dotazníková šetření ohledně systému vzdělávání a rozvoje a komparovat údaje z jednotlivých výzkumů, aby mohla identifikovat, jestli dochází ke zlepšení či nikoliv.

Doplnění nabídky vzdělávacích aktivit a jejich hodnocení

V rámci tohoto návrhu se organizaci Air Bank doporučuje doplnění nabídky vzdělávacích aktivit a umožnění jejich hodnocení. Široká nabídka různých vzdělávacích a rozvojových aktivit sebou přináší řadu výhod. Širší nabídka umožňuje lepším způsobem reagovat na individuální potřeby zaměstnanců.

Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit představuje i jeden z významných důvodů, které rozhodují o volbě zaměstnavatele, a to zejména u vysokoškolsky vzdělaných osob (Kalenda, Kočvářová, 2021).

To lze považovat za velmi zásadní argument pro využití tohoto návrhu. Pouze komplexní a rozmanitá nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit může oslovit široký počet pracovníků. Lze očekávat, že čím více zaměstnanců v organizaci pracuje, tím větší musí být počet nabízených vzdělávacích aktivit.

K dalším argumentům pro implementaci tohoto návrhu patří i výsledky dotazníkového šetření. Aktuální stav nabídky vzdělávacích a rozvojových aktivit hodnotí jako určitě dostačující 35,64 % zaměstnanců organizace. To znamená, že 64,36 % respondentů vidí prostor pro zlepšení. I když, se nejedná o zcela kritické názory (o spíše nedostatečné či určitě nedostatečné situaci hovoří 4,79 % respondentů), tak je nutné situaci zlepšit.

Kvalitnější nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit může zlepšit poptávku po těchto aktivitách a motivaci k účasti na těchto aktivitách. Výstupem rozšíření nabídky může být i zlepšení hodnocení stávajícího nastavení systému vzdělávání a rozvoje.

Různorodost aktivit (v závislosti na rozšíření nabídky) sebou přináší i prostor pro kvalitnější rozvoj dovedností a získání nových znalostí. Zaměstnanci si mohou zvolit konkrétní vzdělávací aktivity, které lépe naplňují jejich vzdělávací potřeby.

Rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit je také vhodná z toho důvodu, aby se zlepšila dostupnost vzdělávacích a rozvojových aktivit. Je možné, že v současnosti sice existují vhodné vzdělávací aktivity pro zaměstnance, ale z různých důvodů se jich pracovníci nemohou účastnit (například preferují e-learning, ale tento není k dispozici, protože je kurz možné absolvovat jen prezenčně). Rozšíření nabídky může tento problém eliminovat.

V souvislosti s rozšířením nabídky vzdělávacích aktivit lze organizaci doporučit i implementaci moderních trendů v této oblasti. Jako například gamifikace či microlearningu. Dané metody se mohou ukázat jako efektivní. Nové způsoby mohou lepším způsobem zaujmout pracovníky organizace, zvýšit rozmanitost a efektivnost stávajících metod vzdělávání. Inovativní bankovní instituce by je neměla podceňovat, ale naopak, aktivně využívat.

Další návrhy pak směřují do oblasti hodnocení vzdělávacích aktivit. V současnosti není zjišťována zpětná vazba na všechny prvky vzdělávání (například je opomíjeno hodnocení lektora), a také nedochází k hodnocení přínosu vzdělávání v delším časovém horizontu po skončení vzdělávací aktivity.

Návrh v podobě možnosti hodnocení různých částí vzdělávacích kurzů reaguje na dosavadní praxi v organizaci, kdy například není zkoumán dlouhodobější efekt vzdělávací aktivity na pracovníka. Dále na skutečnost, že se objevuje různorodé hodnocení výkonu lektorů či srozumitelnosti vzdělávacích aktivit. Organizace hodnocení těchto prvků neumožňuje, přitom by jejich hodnocením mohlo dojít ke zlepšení jejich úrovně.

Například, 13,83 % zaměstnanců hodnotí srozumitelnost výkladu spíše špatně či velmi špatně, což nelze chápat pozitivně. Je nutné tuto situaci změnit a zlepšit, aby se srozumitelnost zlepšila. To však nelze bez řádné zpětné vazby (hodnocení), protože tato umožňuje identifikovat konkrétní kurzy, ve kterých byla srozumitelnost problematická.

Podobně, to platí v případě výkonu lektora, s kterým bývá například 8,51 % zaměstnanců spíše či určitě nespokojeno. Na základě hodnocení pak lze identifikovat lektory, u kterých tento problém vzniká a následně je vyřadit z databáze vzdělávacích aktivit či u dodavatelů požadovat jejich nahrazení.

Výsledky dotazníkového šetření nabízí i konkrétní inspiraci k tomu, v jakých oblastech rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit, případně vzdělávacích aktivit, které jsou momentálně pro pracovníky nejpřínosnější. O poptávané vzdělávací aktivity by měla být nabídka rozšířena. V oblasti nejpřínosnějších kurzů lze s jejich poskytováním pokračovat, případně dále nabídku prohlubovat (nabízet další podobné či navazující témata).

Nejpřínosnější jsou pro zaměstnance vzdělávací kurzy z oblasti odborných informací vztahujících se k pracovní pozici, z oblasti rozvoje měkkých dovedností, z oblasti ovládnání intranetového informačního systému a PC, dále kurzy cizích jazyků či koučink/mentoring.

Další vzdělávací aktivity je pak velmi vhodné nabízet v oblasti odborných informací vztahujících se k pracovní pozici, v oblasti rozvoje měkkých dovedností, kurzy cizích jazyků, v oblasti ovládání intranetového informačního systému či koučinku a mentoringu. Velmi žádoucí se jeví rozšíření nabídky o kurzy péče o psychické zdraví a zvládání stresu, které Air Bank v současnosti nenabízí. Přitom, se jedná o jeden z moderních trendů (viz Hesová, 2023).

Z ekonomických nákladů je nutné počítat s tím, že musí dojít k rozšíření rozpočtu na aktivity vzdělávání a rozvoje, protože se rozšíří nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit. To však nutně neznamená, že má dojít i růstu celkových nákladů. Je možné, že zaměstnanci budou využívat nové kurzy na úkor stávajících vzdělávacích aktivit, takže reálně nebude růst nákladů příliš vysoký.

Organizace také může využívat kontrolu plnění rozpočtu, čili pokud dojde k překročení rozpočtu, tak lze účast na vzdělávacích kurzech zamítnat, nebo přenášet jejich využití do dalších účetních období.

Konkrétní ekonomické náklady je složité odhadnout, protože budou záviset na konkrétní poptávce pracovníků a požadavcích organizace/manažera. Dojde však zejména k rozšíření nabídky externích školení a interních školení. Z interních statistik organizace pak vyplývá, že průměrný náklad na externí školení je 7 000 Kč, čili lze odhadnout, že každý pracovník využije jedno takové školení navíc za jeden rok. V takovém případě jde o náklad 6 846 000 Kč (tj. 978 pracovníků * 7 000 Kč) (Air Bank, 2023).

Dalším nákladem je potom rozšíření funkcionality v intranetovém informačním systému, která by umožnila hodnocení lektorů a vzdělávacích aktivit a metod dle uvedeného návrhu. Divize IT vypracovala odhad nákladů na takové řešení, který byl stanoven na 25 000 Kč (Air Bank, 2023)

I v těchto případech platí, že vzhledem k celkovému objemu tržeb, se jedná o spíše zanedbatelnou částku pro organizaci. Přínosy rozšíření vzdělávacích aktivit mohou být velmi vysoké, i když opět spíše kvalitativní.

I v rámci tohoto návrhu je nutné klást důraz na kontrolu a vyhodnocení realizace návrhu. Lze například sledovat statistiky využití nových vzdělávacích kurzů, jejich hodnocení apod. Dále lze znovu opakovat realizované dotazníkové šetření, aby mohlo být sledováno, jestli došlo k nějakému zlepšení v průběhu času.

4 Závěr

Tato práce se zabývala problematikou systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků v bankovní instituci Air Bank. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je v zájmu všech interních stakeholderů, a to v každé organizaci. Prostřednictvím vzdělávání a rozvoje získávají výhody vlastníci, manažeři, zaměstnanci a celá organizace. Je však nutné, aby tento systém fungoval efektivně a bez větších problémů a komplikací.

Ambicí dnešních organizací musí být vytvoření kvalitního systému vzdělávání a rozvoje. Obsah práce a její výstupy tímto reagují na velmi aktuální a frekventovanou problematiku. Jak se prokázalo, tak organizace, která zanedbává problematiku vzdělávání a rozvoje, tak nemůže na trhu dosáhnout žádného dlouhodobějšího úspěchu.

Lze potvrdit, že má podnikové vzdělávání a rozvoj pracovníků svůj strategický význam. Pouze organizace s kvalitním personálem může čelit veškerým výzvám dnešních dynamických a turbulentních trhů. Pokud by k tomuto nedocházelo, tak nelze předpokládat, že dosáhne daná organizace strategických úspěchů.

Hlavním cílem práce bylo sestavit návrhy a doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci Air Bank. K těmto návrhům a doporučením pro zlepšení se řadí:

- Manažer jako zdroj informací o možnostech vzdělávání;
- Doplnění nabídky vzdělávacích aktivit a jejich hodnocení.

Doporučení v podobě zajištění toho, že bude manažer hlavním zdrojem informací o možnostech vzdělávání v organizaci, reaguje na to, že manažery neplní to, co by se od nich dalo v této oblasti očekávat. Velmi často ignorují či podceňují informování pracovníků o možnostech vzdělávání, což nelze hodnotit pozitivním způsobem.

Návrh v podobě doplnění nabídky vzdělávacích aktivit a jejich hodnocení reaguje na nedostatky v aktuální nabídce z pohledu pracovníků organizace. Nabídku je možné rozšířit o širší škálu vzdělávacích aktivit a metod.

Prvním dílčím cílem práce bylo shrnout hlavní teoretická východiska zkoumané problematiky. Druhým dílčím cílem bylo získat zpětnou vazbu od zaměstnanců organizace Air Bank na systém vzdělávání a rozvoje. Třetím dílčím cílem bylo identifikovat silné a slabé stránky systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank.

Z teoretických východisek vyplývá, že vzdělávání a rozvoj patří mezi klíčové oblasti řízení lidských zdrojů, a to ve všech organizacích, které chtějí dosahovat v dlouhodobém horizontu konkurenceschopnosti a tržního úspěchu. Je však nutné neustále zdokonalovat systém vzdělávání a rozvoje, aby odpovídal aktuálním tržním podmínkám a respektoval i interní podmínky v organizaci.

Prostřednictvím zpětné vazby od pracovníků Air Bank se podařilo zjistit, že systém vzdělávání a rozvoje v organizaci funguje na poměrně přijatelné úrovni. Organizace aktivně investuje do této oblasti a pojímá celou oblast strategickým způsobem. Zároveň však bylo zjištěno, že ani tato situace není zcela ideální. Bylo identifikováno hned několik různých nedostatků, na které je nutné reagovat.

K silným a slabým stránkám systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank patří různé faktory. K silným stránkám se řadí rozmanitost metod a aktivit vzdělávání, zájem o inovace v organizaci, pozitivní hodnocení aktuální podoby systému vzdělávání a rozvoje, dále finanční zázemí organizace či strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji.

Jako slabé stránky jsou identifikované nejednotnosti informačních kanálů o vzdělávání, nekladení důrazu na manažera jako klíčového zdroje informací o vzdělávání, problematické předávání zpětné vazby na systém vzdělávání, dále nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit či neefektivita vzdělávacích metod. Slabou stránkou je pak i nedostatečné hodnocení vzdělávacích aktivit a dlouhodobého efektu vzdělávání. Na podobu slabých stránek pak reagují právě návrhy a doporučení ke zlepšení.

Sestavení návrhů a doporučení je syntézou veškerých poznatků, které se podařilo nashromáždit v rámci zpracování práce, tedy jde o výstupy jednotlivých metod a aktivit, které byly realizované v rámci jejího zpracování.

Limitem zpracování práce bylo, že současná odborná literatura příliš problematiku vzdělávání a rozvoje nereflektuje, což sebou přineslo omezené množství použitelných informací a teoretických poznatků. V rámci praktického zkoumání pak došlo k omezení počtu respondentů ze strany Air Bank, takže nebylo možné oslovit všechny pracovníky.

Do budoucna lze organizaci Air Bank (nad rámec uvedených návrhů) ještě doporučit, aby pravidelně realizovala dotazníková šetření mezi zaměstnanci na téma vzdělávání a rozvoje. Na výsledky aktivně reagovala a realizovala zlepšení.

Výstupy z práce budou předloženy managementu organizace Air Bank. Management by měl zvážit implementaci doporučení, ale také může vycházet z teoreticko-metodologické části práce nebo z výsledků primárního sběru dat, a to při zlepšování systému vzdělávání a rozvoje.

Seznam použité literatury

Primární zdroje

AIR BANK. *Interní informace*. 2023.

Odborné knihy a časopisy

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

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

CAHA, Z. Podnikové vzdělávání v České republice/Corporate Employee Training in the Czech Republic. *Mladá Věda* [online]. 2017, vol. 5, no. 1, s. 10-18.

CAHA, Z., URBAN, J. Vzdělávání na pracovišti, jeho výhody a rozšíření v českých podnicích. *Mladá Věda* [online]. 2017, vol. 5, no. 3, s. 10-16.

CAHA, Z. et al. Manažerské vzdělávání v malých a středně velkých firmách v České republice. *Mladá Věda* [online]. 2017, vol. 5, no. 9, s. 1-12.

ČEMERKOVÁ, Š., POKORNÁ, P., MALÁTEK, V. Influence of COVID-19 on the company's reinvestment in employee education and training. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 2022, 9.4: 691-702.

EGER, L. *E-learning a jeho aplikace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2020. ISBN 978-80-261-0952-5.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019, 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

GABRHELOVÁ, G. et al. Professional Corporate Employee Education from the Point of View of the Types of Education and the Applied Forms of Education. *International Journal of Engineering Pedagogy*, 2023, 13.2.

HENDL, J., REMR, J. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. 464 s. ISBN 978-80-262-1192-1.

JEŽKOVÁ PETRŮ, G. *Zajištění lidských zdrojů*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021, 150 s. ISBN 978-80-88330-37-0.

JEŽKOVÁ PETRŮ, G. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022, 134 s. ISBN 978-80-88330-49-3.

KALENDA, J., KOČVAROVÁ, I. Od mimoprofesionální seberealizace k nezbytnosti pracovní orientovaného vzdělávání: Proměna motivace k neformálnímu vzdělávání dospělých v ČR *. *Sociologický časopis* [online]. 2021, vol. 57, no. 1, s. 75-100. ISSN 00380288.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016, 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

ŠEBESTÍK, J., FILIP, L. *(Ne)kvalita aneb pravdivý příběh kvality*. Praha: Tz-one, 2017. 254 s. ISBN 978-80-7539-049-3.

STAMFESTOVÁ, P. Lidský kapitál a vnímaná kvalita produkce podniku/ Human Capital and Perceived Quality of Production. *Trendy Ekonomiky a Managementu* [online]. 2014, vol. 8, no. 19, s. 52-62. ISSN 18028527.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada), 296 s. ISBN 978-80-271-3535-6.

PAGE-TICKELL, R. *Learning and Development*. USA: Kogan Page Publishers, 2022. ISBN 9781398605831.

PAINE, N. *Workplace Learning*. USA: Kogan Page Publishers, ISBN 9781398601512.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. 2021. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha, C. H. Beck, 2021, 238 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PONISCIAKOVA, O., LITVAJ, I., MAKAROVIC, J., Quality of employee education, training needs in small and medium enterprises in the Slovak Republic. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering* [online]. 2019, vol. 659, no. 1. ISSN 17578981.

PULVER, C. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Praha: Grada, 2022, 216 s. ISBN 978-80-271-3481-6.

PRŮCHA, J. *Psychologie učení: teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Praha: Grada, 2020. Psyche (Grada), 272 s. ISBN 978-80-271-2853-2.

RIVALDO, Y., NABELLA, S.D. Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality-Access to Success*, 2023, 24.193: 182-188.

ROTHWELL, W. et al. Increasing Learning & Development's Impact through Accreditation. USA: Springer Nature, 2020, 304 s. 9783030140045.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 208 s. ISBN 9788027195275.

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada), 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

Internetové zdroje

Bookport: moderní online knihovna [online]. Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/>

CRISTESCU, R. 7 Learning and development trends shaping the 2023 training landscape. *Www.cypherlearning.com/* [online]. 2023 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.cypherlearning.com/blog/business/learning-and-development-trends-2023>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělávání zaměstnanců - 2020 (šetření CVTS). *Www.czso.cz/* [online]. 2023 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-zamestnancu-2020>

DEBÉTAZ, E. The top 5 Trends in Education to watch in 2023. *Hospitalityinsights.ehl.edu* [online]. 2023 [cit. 2023-07-09]. Dostupné z: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/education-trends>

HÁJKOVÁ, G. Jak se pracuje v bankách? Podívejte se na benefity i hodnocení zaměstnanců. *Www.mesec.cz* [online]. 2020 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/jak-se-pracuje-v-bankach-podivejte-se-na-benefity-i-hodnoceni-zamestnancu/>

HESOVÁ, A. Trendy v profesním vzdělávání: náskok získají firmy, které mají plán. *Benative.hn.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: <https://benative.hn.cz/c1-67172830-trendy-v-profesnim-vzdelavani-naskok-ziskaji-firmy-ktere-maji-plan>

JAKEŠOVÁ, D. Vzdělávat se v práci? Ano, ale podle vlastních představ. *Www.idnes.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-vzdelavani-benefit-zamestnanec-firma.A221020_090416_podnikani_daja

LINKEDIN. Building the agile future. *Learning.linkedin.com* [online]. 2023 [cit. 2023-05-31]. Dostupné z: https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf

MEHTA, D. 5 Employee Learning Trends To Shape Your Learning Strategy. *Peoplemanagingpeople.com* [online]. 2023 [cit. 2023-07-09]. Dostupné z: <https://peoplemanagingpeople.com/employee-lifecycle/employee-learning-trends/>

Přílohy

Příloha 1. otázky rozhovoru a přepis rozhovoru

Vzor otázek k rozhovoru:

1. Je předepsán a dodržován postup, kterým má docházet k informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání a rozvoje?
2. Jakým způsobem je interně zajištěna podpora vzdělávání a rozvoje ze strany manažerů organizace?
3. Jak je doplňována a hodnocena nabídka vzdělávacích aktivit?
4. Jakým způsobem je hodnocena efektivita vzdělávacích metod?
5. Jak můžete obecně zhodnotit stávající stav vzdělávání a rozvoje v organizaci? A jeho budoucnost?

Přepis odpovědí respondenta

1. Je předepsán a dodržován postup, kterým má docházet k informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání a rozvoje? *„Jednoznačně tento přístup není formulován. Struktura zaměstnanců je různorodá, a proto informování necháváme spíše na manažerech, nebo aktivitě zaměstnanců. Každý pracovník si z adaptačního procesu odnáší informace o tom, kde hledat potřebné informace, také komunikuje s manažerem. Jak kontrolujete, jestli manažer poskytuje relevantní informace (doplňující otázka)? „Toto má kontrolovat nadřízený pracovník daného manažera.“*
2. Jakým způsobem je interně zajištěna podpora vzdělávání a rozvoje ze strany manažerů organizace? *„Manažerům pravidelně rozesíláme bulletin, kterým se mají řídit, kde se také řeší oblast vzdělávání a rozvoje, podpory podřízených pracovníků.“*
3. Jak je doplňována a hodnocena nabídka vzdělávacích aktivit? *„Strategicky i operativně. Strategicky doplňujeme nabídku jednou za rok. Na základě výsledků identifikace vzdělávacích potřeb a strategie. Operativně pak dle potřeby, manažeři se na nás mohou obracet se žádostmi o doplnění nabídky, pokud například potřebují nějaký specializovaný vzdělávací kurz, nebo člen jejich týmu něco takového potřebuje.“* Jak často využívají zaměstnanci možnost operativní žádosti (doplňující otázka)? *„Pravidelně, řekl bych, že několikrát do týdne takovou žádost řešíme.“*
4. Jakým způsobem je hodnocena efektivita vzdělávacích metod? *„Intranetem, kde mohou zaměstnanci hodnotit vzdělávací akce.“* Jak je motivujete k takovému hodnocení? *„Chodí jim notifikace, že mohou provádět hodnocení, to je vše.“*
5. Jak můžete obecně zhodnotit stávající stav vzdělávání a rozvoje v organizaci? A jeho budoucnost? *„Určitě pozitivně, nevidím nějaké výrazné nedostatky, ale pořád platí, že jsme inovační banka, takže neustále se snažíme měnit k lepšímu, to i v oblasti vzdělávání a rozvoje. Určitě to bude platit i v budoucnosti.“*

Příloha 2. otázky dotazníkového šetření

Vzor dotazníku měl následující podobu.

1) Zdrojem informací o možnostech vzdělávání je pro Vás nejčastěji:

- Interní informační systém (aplikace)
- Nabídka z emailu
- Kolegové
- Manažer
- Interní časopis/newsletter
- Informační nástěnka
- Jiný

2) Na škále od 0 do 5 ohodnoťte následující metody vzdělávání a rozvoje ve vztahu k Vaší pracovní výkonnosti (1 = velmi mi pomáhá, 2 = spíše mi pomáhá, 3 = neutrálně, 4 = spíše mi nepomáhá, 5 = určitě mi nepomáhá, 0 = nemám s touto metodou zkušenosti):

- Školení externí
- Školení interní
- Workshop
- Instruktaž, konzultace
- E-learning
- Případové studie
- Rotace práce, stáže
- Koučink
- Mentoring
- Pracovní porady

3) Na škále od 0 do 5 ohodnoťte vlastní preferenci metod vzdělávání a rozvoje (1 = velmi upřednostňuji, 2 = spíše upřednostňuji, 3 = neutrálně, 4 = spíše neupřednostňuji, 5 = určitě neupřednostňuji, 0 = nemám s touto metodou zkušenosti):

- Školení externí
- Školení interní
- Workshop
- Instruktaž, konzultace
- E-learning, webináře
- Případové studie
- Rotace práce, stáže
- Koučink
- Mentoring
- Pracovní porady

4) V rámci systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank:

- Určitě mám možnost ovlivňovat svoje vzdělávání a rozvoj
- Spíše mám možnost ovlivňovat svoje vzdělávání a rozvoj
- Neutrální stanovisko
- Spíše nemám možnost ovlivňovat svoje vzdělávání a rozvoj
- Určitě nemám možnost ovlivňovat svoje vzdělávání a rozvoj

- 5) **Podporu ze strany manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje hodnotím jako:**
- Určitě vysoká
 - Spíše vysoká
 - Neutrální
 - Spíše nízká
 - Určitě nízká
- 6) **Frekvence diskuze s Vaším manažerem ohledně Vašeho vzdělávání a rozvoje je dle Vás:**
- Určitě dostatečná
 - Spíše dostatečná
 - Neutrální
 - Spíše nedostatečná
 - Určitě nedostatečná
- 7) **Nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit hodnotíte jako:**
- Určitě dostatečná
 - Spíše dostatečná
 - Neutrální
 - Spíše nedostatečná
 - Určitě nedostatečná
- 8) **Vzdělávání a rozvoj z obecného pohledu pro sebe sama považujete za:**
- Velmi důležitý
 - Spíše důležitý
 - Neutrální
 - Spíše nedůležitý
 - Určitě nedůležitý
- 9) **Motivací k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje je pro Vás (označte maximálně dvě odpovědi):**
- Podniková kultura
 - Nařízení/doporučení manažera
 - Vlastní zájem o osobní růst
 - Možnost kariérního růstu
 - Finanční či jiná odměna
 - Možnost setkání se s kolegy z odvětví, předávání zkušeností
 - Jiná motivace
- 10) **Zpětnou vazbu na systém vzdělávání a rozvoje můžete:**
- Určitě jednoduše předat nadřízeným
 - Spíše jednoduše předat nadřízeným
 - Neutrální hodnocení
 - Spíše složitě předat nadřízeným
 - Určitě složitě předat nadřízeným
- 11) **Stávající nastavení systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank hodnotíte jako:**
- Velmi dobré
 - Spíše dobré
 - Neutrální
 - Spíše špatné
 - Velmi špatné

12) Vzdělávací kurzy z jaké oblasti jsou pro Vás momentálně nejpřínosnější (můžete označit maximálně tři možnosti)?

- Odborné informace vztahující se k pracovní pozici
- Rozvoj měkkých dovedností
- Kurzy cizích jazyků
- Ovládání intranetového informačního systému a PC
- Koučink/mentoring
- BOZP, požární ochrana
- Jiné

13) V jaké oblasti uvítáte další vzdělávací aktivity (můžete označit maximálně tři možnosti)?

- Odborné informace vztahující se k pracovní pozici
- Rozvoj měkkých dovedností
- Kurzy cizích jazyků
- Ovládání intranetového informačního systému a PC
- Koučink/mentoring
- BOZP, požární ochrana
- Péče o psychické zdraví, zvládání stresu
- Jiné

14) Individuální plán rozvoje:

- Určitě mi potvrzuje, že má moje práce smysl a mám v Air Bank perspektivu postupu
- Spíše mi potvrzuje, že má moje práce smysl a mám v Air Bank perspektivu postupu
- Neutrální hodnocení
- Spíše mi nepotvrzuje, že má moje práce smysl a mám v Air Bank perspektivu postupu
- Určitě mi nepotvrzuje, že má moje práce smysl a mám v Air Bank perspektivu postupu

15) Srozumitelnost výkladu při vzdělávacích aktivitách hodnotíte:

- Velmi dobře
- Spíše dobře
- Neutrálně
- Spíše špatně
- Velmi špatně

16) S výkonem lektora při vzdělávacích aktivitách jste:

- Určitě spokojen
- Spíše spokojen
- Neutrálně
- Spíše nespokojen
- Určitě nespokojen

17) S prací v Air Bank jste:

- Určitě spokojen
- Spíše spokojen
- Neutrální názor
- Spíše nespokojen
- Určitě nespokojen

18) Máte nějakou připomínku, podnět k systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank?

- (otevřená otázka, respondent může odpovědět libovolným způsobem)

19) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

20) Jaký je Váš věk?

- 18 let až 27 let
- 28 let až 37 let
- 38 let až 47 let
- 48 let až 57 let
- 58 let a více

21) Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- Základní vzdělávání
- Střední odborné s maturitou
- Střední odborné bez maturitní zkoušky
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

22) Na jaké pozici pracujete v organizaci?

- Manažerská pozice
- Řadový pracovník

23) Jaká je Vaše odpracovaná doba v Air Bank?

- 0 až 1 rok
- 2 roky až 3 roky
- 4 roky až 6 let
- 7 let a více

Příloha 3. výsledky dotazníkového šetření - tabulky

Tabulka 7 Zdroj informací o možnostech vzdělávání

1) Zdrojem informací o možnostech vzdělávání je pro Vás nejčastěji:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Interní informační systém (aplikace)	38	20,21 %
Nabídka z emailu	40	21,28 %
Kolegové	33	17,55 %
Manažer	24	12,77 %
Interní časopis/newsletter	25	13,30 %
Informační nástěnka	13	6,91 %
Jiný	15	7,98 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 8 Metody vzdělávání a rozvoje ve vztahu k pracovnímu výkonu

2) Na škále od 0 do 5 ohodnoťte následující metody vzdělávání a rozvoje ve vztahu k Vaší pracovní výkonnosti	1	2	3	4	5	0
Školení externí	40,43 %	36,17 %	13,30 %	5,85 %	4,26 %	0,00 %
Školení interní	43,09 %	34,57 %	15,96 %	4,26 %	2,13 %	0,00 %
Workshop	27,66 %	19,15 %	14,89 %	17,55 %	20,74 %	0,00 %
Instruktáž, konzultace	24,47 %	17,55 %	15,96 %	17,02 %	25,00 %	0,00 %
E-learning	27,66 %	28,19 %	11,70 %	15,43 %	17,02 %	0,00 %
Případové studie	10,11 %	10,64 %	23,94 %	29,26 %	26,06 %	0,00 %
Rotace práce, stáže	10,11 %	13,83 %	19,15 %	22,87 %	20,74 %	13,30 %
Koučink	15,96 %	26,06 %	7,98 %	10,11 %	19,15 %	20,74 %
Mentoring	29,79 %	31,91 %	20,21 %	7,98 %	10,11 %	50,53 %
Pracovní porady	9,57 %	15,43 %	35,11 %	26,06 %	13,83 %	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 9 Vlastní preference metod vzdělávání a rozvoje

3) Na škále od 0 do 5 ohodnoťte vlastní preferenci metod vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5	0
Školení externí	36,70 %	25,00 %	17,55 %	12,77 %	7,98 %	0,00 %
Školení interní	32,98 %	25,53 %	24,47 %	11,17 %	5,85 %	0,00 %
Workshop	19,15 %	28,19 %	32,98 %	10,11 %	9,57 %	0,00 %
Instruktáž, konzultace	38,83 %	26,60 %	20,74 %	5,85 %	7,98 %	0,00 %
E-learning, webináře	36,17 %	28,19 %	13,30 %	16,49 %	5,85 %	0,00 %
Případové studie	10,11 %	16,49 %	21,28 %	26,06 %	26,06 %	0,00 %
Rotace práce, stáže	14,89 %	18,62 %	26,06 %	11,17 %	15,96 %	13,30 %
Koučink	19,15 %	19,68 %	13,30 %	12,23 %	9,57 %	26,06 %
Mentoring	7,45 %	10,64 %	5,85 %	15,43 %	10,11 %	50,53 %
Pracovní porady	5,32 %	9,04 %	25,53 %	15,43 %	44,68 %	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 10 Možnost ovlivnění vzdělávání a rozvoje

4) V rámci systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě mám možnost ovlivňovat svoje vzdělávání a rozvoj	43	22,87 %
Spíše mám možnost ovlivňovat svoje vzdělávání a rozvoj	85	45,21 %
Neutrální stanovisko	50	26,60 %
Spíše nemám možnost ovlivňovat svoje vzdělávání a rozvoj	9	4,79 %
Určitě nemám možnost ovlivňovat svoje vzdělávání a rozvoj	1	0,53 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 11 Podpora vzdělávání a rozvoje ze strany manažera

5) Podporu ze strany manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje hodnotím jako:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě vysoká	31	16,49 %
Spíše vysoká	59	31,38 %
Neutrální	49	26,06 %
Spíše nízká	34	18,09 %
Určitě nízká	15	7,98 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 12 Frekvence diskuze s manažerem

6) Frekvence diskuze s Vaším manažerem ohledně Vašeho vzdělávání a rozvoje je dle Vás:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě dostatečná	20	10,64 %
Spíše dostatečná	63	33,51 %
Neutrální	64	34,04 %
Spíše nedostatečná	31	16,49 %
Určitě nedostatečná	10	5,32 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 13 Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit

7) Nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit hodnotíte jako:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě dostatečná	67	35,64 %
Spíše dostatečná	74	39,36 %
Neutrální	38	20,21 %
Spíše nedostatečná	7	3,72 %
Určitě nedostatečná	2	1,06 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 14 Důležitost vzdělávání a rozvoje

8) Vzdělávání a rozvoj z obecného pohledu pro sebe sama považujete za:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi důležitý	29	15,43 %
Spíše důležitý	81	43,09 %
Neutrální	55	29,26 %
Spíše nedůležitý	15	7,98 %
Určitě nedůležitý	8	4,26 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 15 Motivace k účasti na vzdělávání a rozvoji

9) Motivací k účasti na aktivitách vzdělávání a rozvoje je pro Vás:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Podniková kultura	50	26,60 %
Nařízení/doporučení manažera	33	17,55 %
Vlastní zájem o osobní růst	41	21,81 %
Možnost kariérního růstu	43	22,87 %
Finanční či jiná odměna	33	17,55 %
Možnost setkání se s kolegy z odvětví, předávání zkušeností	39	20,74 %
Jiná motivace	11	5,85 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 16 Zpětná vazba na systém vzdělávání a rozvoje

10) Zpětnou vazbu na systém vzdělávání a rozvoje můžete:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě jednoduše předat nadřízeným	20	10,64 %
Spíše jednoduše předat nadřízeným	46	24,47 %
Neutrální hodnocení	57	30,32 %
Spíše složitě předat nadřízeným	45	23,94 %
Určitě složitě předat nadřízeným	20	10,64 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 17 Hodnocení systému vzdělávání a rozvoje

11) Stávající nastavení systému vzdělávání a rozvoje v Air Bank hodnotíte jako:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobré	25	13,30 %
Spíše dobré	91	48,40 %
Neutrální	54	28,72 %
Spíše špatné	15	7,98 %
Velmi špatné	3	1,60 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 18 Nejprínosnější vzdělávací kurzy

12) Vzdělávací kurzy z jaké oblasti jsou pro Vás momentálně nejprínosnější (můžete označit maximálně tři možnosti)?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Odborné informace vztahující se k pracovní pozici	106	56,38 %
Rozvoj měkkých dovedností	87	46,28 %
Kurzy cizích jazyků	66	35,11 %
Ovládání intranetového informačního systému a PC	78	41,49 %
Koučink/mentoring	68	36,17 %
BOZP, požární ochrana	15	7,98 %
Jiné	18	9,57 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 19 Poptávaná oblast dalších vzdělávacích aktivit

13) V jaké oblasti uvítáte další vzdělávací aktivity (můžete označit maximálně tři možnosti)?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Odborné informace vztahující se k pracovní pozici	106	56,38 %
Rozvoj měkkých dovedností	102	54,26 %
Kurzy cizích jazyků	80	42,55 %
Ovládání intranetového informačního systému a PC	79	42,02 %
Koučink/mentoring	75	39,89 %
BOZP, požární ochrana	12	6,38 %
Péče o psychické zdraví, zvládání stresu	88	46,81 %
Jiné	20	10,64 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 20 Individuální plán rozvoje

14) Individuální plán rozvoje:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě mi potvrzuje, že má moje práce smysl a mám v Air Bank perspektivu postupu	79	42,02 %
Spíše mi potvrzuje, že má moje práce smysl a mám v Air Bank perspektivu postupu	65	34,57 %
Neutrální hodnocení	28	14,89 %
Spíše mi nepotvrzuje, že má moje práce smysl a mám v Air Bank perspektivu postupu	11	5,85 %
Určitě mi nepotvrzuje, že má moje práce smysl a mám v Air Bank perspektivu postupu	5	2,66 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 21 Srozumitelnost výkladu

15) Srozumitelnost výkladu při vzdělávacích aktivitách hodnotíte:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobře	45	23,94 %
Spíše dobře	92	48,94 %
Neutrálně	24	12,77 %
Spíše špatně	18	9,57 %
Velmi špatně	8	4,26 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 22 Hodnocení výkonu lektora

16) S výkonem lektora při vzdělávacích aktivitách jste:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě spokojen	56	29,79 %
Spíše spokojen	77	40,96 %
Neutrálně	39	20,74 %
Spíše nespokojen	13	6,91 %
Určitě nespokojen	3	1,60 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 23 Spokojenost s prací v Air Bank

17) S prací v Air Bank jste:	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě spokojen	87	46,28 %
Spíše spokojen	81	43,09 %
Neutrální názor	15	7,98 %
Spíše nespokojen	3	1,60 %
Určitě nespokojen	2	1,06 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 24 Pohlaví respondenta

19) Jaké je Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	100	53,19%
Žena	88	46,81%

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 25 Věk respondenta

20) Jaký je Váš věk?	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 let až 27 let	23	12,23 %
28 let až 37 let	64	34,04 %
38 let až 47 let	65	34,57 %
48 let až 57 let	26	13,83 %
58 let a více	10	5,32 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 26 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

21) Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní vzdělávání	0	0,00 %
Střední odborné s maturitou	100	53,19 %
Střední odborné bez maturitní zkoušky	5	2,66 %
Vyšší odborné	34	18,09 %
Vysokoškolské	49	26,06 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 27 Pozice pracovníka

22) Na jaké pozici pracujete v organizaci?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Manažerská pozice	14	7,45 %
Řadový pracovník	174	92,55 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 28 Odpracovaná doba v Air Bank

23) Jaká je Vaše odpracovaná doba v Air Bank?	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 až 1 rok	14	7,45 %
2 roky až 3 roky	85	45,21 %
4 roky až 6 let	75	39,89 %
7 let a více	14	7,45 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 29 Podpora ze strany manažera / odpracovaná doba

Podpora ze strany manažera	Odpracovaná doba			
	0 až 1 rok	2 roky až 3 roky	4 roky až 6 let	7 let a více
Určitě vysoká	14,29 %	18,82 %	14,67 %	14,29 %
Spíše vysoká	28,57 %	25,88 %	38,67 %	14,29 %
Neutrální	7,14 %	25,88 %	25,33 %	14,29 %
Spíše nízká	35,71 %	18,82 %	16,00 %	14,29 %
Určitě nízká	14,29 %	10,59 %	5,33 %	14,29 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 30 Zájem o oblast vzdělávání / věk

Oblast vzdělávání	Věková kategorie				
	18 - 27	28 - 37	38 - 47	48 - 57	58 a více
Odborné informace vztahující se k pracovní pozici	16,67 %	21,16 %	20,91 %	17,95 %	19,35 %
Rozvoj měkkých dovedností	25,76 %	19,05 %	14,45 %	20,51 %	12,90 %
Kurzy cizích jazyků	7,58 %	14,81 %	16,73 %	11,54 %	22,58 %
Ovládání intranetového informačního systému a PC	19,70 %	11,11 %	13,69 %	15,38 %	12,90 %
Koučink/mentoring	16,67 %	12,17 %	12,17 %	14,10 %	12,90 %
BOZP, požární ochrana	0,00 %	2,65 %	2,28 %	2,56 %	0,00 %
Péče o psychické zdraví, zvládání stresu	12,12 %	15,34 %	15,21 %	16,67 %	16,13 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 31 Motivace k účasti na vzdělávání / nejvyšší dosažené vzdělání

Motivace k účasti na vzdělávání	Nejvyšší dosažené vzdělání			
	Střední odborné s maturitou	Střední odborné bez maturitní zkoušky	Vyšší odborné	Vysokoškolské
Podniková kultura	16,92 %	14,29 %	21,74 %	25,37 %
Nařízení/doporučení manažera	13,08 %	0,00 %	6,52 %	19,40 %
Vlastní zájem o osobní růst	12,31 %	14,29 %	21,74 %	20,90 %
Možnost kariérního růstu	23,08 %	28,57 %	10,87 %	8,96 %
Finanční či jiná odměna	20,77 %	14,29 %	6,52 %	2,99 %
Možnost setkání se s kolegy z odvětví, předávání zkušeností	12,31 %	28,57 %	23,91 %	14,93 %
Jiná motivace	1,54 %	0,00 %	8,70 %	7,46 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 32 Zájem o oblast vzdělávání / pracovní pozice

Oblast vzdělávání	Pracovní pozice	
	Manažerská pozice	Řadový pracovník
Odborné informace vztahující se k pracovní pozici	17,07 %	19,00 %
Rozvoj měkkých dovedností	17,07 %	18,23 %
Kurzy cizích jazyků	12,20 %	14,40 %
Ovládání intranetového informačního systému a PC	14,63 %	14,01 %
Koučink/mentoring	14,63 %	13,24 %
BOZP, požární ochrana	0,00 %	2,30 %
Péče o psychické zdraví, zvládání stresu	21,95 %	15,16 %
Jiné	2,44 %	3,65 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 33 Motivace k účasti na vzdělávání / pohlaví

Motivace k účasti na vzdělávání	pohlaví	
	muži	ženy
Podniková kultura	18,66 %	21,55 %
Nařízení/doporučení manažera	14,93 %	11,21 %
Vlastní zájem o osobní růst	16,42 %	16,38 %
Možnost kariérního růstu	19,40 %	14,66 %
Finanční či jiná odměna	14,18 %	12,07 %
Možnost setkání se s kolegy z odvětví, předávání zkušeností	14,18 %	17,24 %
Jiná motivace	2,24 %	6,90 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 34 Silné a slabé stránky systému vzdělávání a rozvoje Air Bank a doporučení

Silné stránky	Slabé stránky	Doporučení
Rozmanitost metod a aktivit vzdělávání	Nejednotnost informačních kanálů o vzdělávání	Manažer jako zdroj informací o možnostech vzdělávání
Zájem o inovace, které mohou být využité i ve vzdělávání	Manažer není klíčový zdroj informací o vzdělávání	Manažer jako zdroj informací o možnostech vzdělávání
Nadpoloviční většina respondentů hodnotí systém vzdělávání velmi či spíše dobře	Předání zpětné vazby na systém vzdělávání manažerům je problematické	Manažer jako zdroj informací o možnostech vzdělávání
Finanční zázemí organizace	Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit, neefektivita vzdělávacích metod	Doplnění nabídky vzdělávacích aktivit a jejich hodnocení
Vzdělávání a rozvoj je strategickou oblastí	Nedostatečné hodnocení vzdělávacích aktivit a dlouhodobého efektu	Doplnění nabídky vzdělávacích aktivit a jejich hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků práce

Příloha 4. Prezentace



Řešená problematika

úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.

problém

- Klíčovou charakteristikou dnešního podnikatelského prostředí je neustálá změna, která vytváří různé hrozby, ale také samozřejmě příležitosti. Organizace, která nedisponuje dostatečně kvalitními lidskými zdroji, nemůže efektivně reagovat na takové změny.

přístup

- deskripce odborných zdrojů - *umožňuje získání přehledu o stávajícím poznání v oblasti vzdělávání a rozvoje*
- primární sběr dat - *umožňuje získat data a informace o aktuální situaci v organizaci.*
- Syntéza – *jejím prostřednictvím dochází shrnutí veškerých poznatků, z čehož vyplývají právě doporučení a návrhy ke zlepšení*

Postup řešení

zdroj

- akciová společnost Air Bank
- odborná literatura.

získávání

- kvantitativní dotazníkové šetření
- Vzorek 230 pracovníků tj. 20 % zaměstnanců (*jedná se o maximální možný počet oslovených pracovníků, který byl stanoven managementem banky*)
- polostrukturovaný rozhovor.

zpracování

- Sběr dat
- Vyhodnocení

Výsledky práce

Výhodou je pro organizaci i její přístup ke vzdělávání a rozvoji, který chápe jako velmi významnou a strategickou oblast. Tímto se vzdělávání a rozvoj stává jednou z priorit řízení organizace.

Nejednotnost informačních kanálů o vzdělávání zhoršuje možnosti, kterými lze pracovníky informovat o možnostech v oblasti vzdělávání a rozvoje. Zejména, pak právě manažer musí být klíčovým zdrojem informací, protože je v každodenním a bezprostředním kontaktu s podřízenými pracovníky, a také může kontrolovat výsledky vzdělávání a rozvoje apod.

Mezi slabé stránky patří:

- Nejednotnost informačních kanálů o vzdělávání;
- Manažer není klíčový zdroj informací o vzdělávání;
- Předání zpětné vazby na systém vzdělávání manažerům je problematické;
- Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit, neefektivita vzdělávacích metod;
- Nedostatečné hodnocení vzdělávacích aktivit a dlouhodobého efektu.

Mezi silné stránky patří:

- Rozmanitost metod a aktivit vzdělávání;
- Zájem o inovace, které mohou být využité i ve vzdělávání;
- Nadpoloviční většina respondentů hodnotí systém vzdělávání velmi či spíše dobře;
- Finanční zázemí organizace;
- Vzdělávání a rozvoj je strategickou oblastí.

Výsledky práce

Zájem o oblast vzdělávání / věk

Oblast vzdělávání	Věková kategorie				
	18 - 27	28 - 37	38 - 47	48 - 57	58 a více
Odborné informace vztahující se k pracovní pozici	16,67 %	21,16 %	20,91 %	17,95 %	19,35 %
Rozvoj měkkých dovedností	25,76 %	19,05 %	14,45 %	20,51 %	12,90 %
Kurzy cizích jazyků	7,58 %	14,81 %	16,73 %	11,54 %	22,58 %
Ovládání intranetového informačního systému a PC	19,70 %	11,11 %	13,69 %	15,38 %	12,90 %
Koučink/mentoring	16,67 %	12,17 %	12,17 %	14,10 %	12,90 %
BOZP, požární ochrana	0,00 %	2,65 %	2,28 %	2,56 %	0,00 %
Péče o psychické zdraví, zvládání stresu	12,12 %	15,34 %	15,21 %	16,67 %	16,13 %

Mezi věkovými kategoriemi neexistují příliš výrazné rozdíly v tomto směru. Poptávka po vzdělávacích aktivitách tedy příliš nesouvisí s věkem respondentů/pracovníků

Motivace k účasti na vzdělávání / nejvyšší dosažené vzdělání

Motivace k účasti na vzdělávání	Nejvyšší dosažené vzdělání			
	Střední odborné s maturitou	Střední odborné bez maturitní zkoušky	Vyšší odborné	Vysokoškolské
Podniková kultura	16,92 %	14,29 %	21,74 %	25,37 %
Nařízení/doporučení manažera	13,08 %	0,00 %	6,52 %	19,40 %
Vlastní zájem o osobní růst	12,31 %	14,29 %	21,74 %	20,90 %
Možnost kariérního růstu	23,08 %	28,57 %	10,87 %	8,96 %
Finanční či jiná odměna	20,77 %	14,29 %	6,52 %	2,99 %
Možnost setkání se s kolegy z odvětví, předávání zkušeností	12,31 %	28,57 %	23,91 %	14,93 %
Jiná motivace	1,54 %	0,00 %	8,70 %	7,46 %

U osob s vyšším dosaženým vzděláním mohou na motivaci k účasti na vzdělávání a rozvoji působit jiné faktory, než u osob, které mají například pouze střední odborné vzdělání s maturitou apod.

Například, pro osoby se středním odborným vzděláním s maturitou je více motivující možnost kariérního růstu než u vysokoškolsky vzdělaných osob. Finanční či jiná odměna je také pro osoby s maturitou lákavější, než je tomu u osob s vysokoškolským vzděláním apod.

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Manažer jako zdroj informací o možnostech vzdělávání



2. Doplnění nabídky vzdělávacích aktivit a jejich hodnocení



Doporučení v podobě zajištění toho, že bude manažer hlavním zdrojem informací o možnostech vzdělávání v organizaci, reaguje na to, že manažery není plněno to, co by se od nich dalo v této oblasti očekávat. Velmi často ignorují či podceňují informování pracovníků o možnostech vzdělávání, což nelze hodnotit pozitivním způsobem.

Závěr

Uvedené návrhy a doporučení se orientují na odstranění základních nedostatků, které se podařilo identifikovat v rámci zpracování práce v oblasti systému vzdělávání a rozvoje Air Bank. Jde například o sjednocení informačních kanálů o vzdělávání, protože v současnosti se šíří informace o možnostech vzdělávání různorodými informačními kanály, což představuje problém.

Zaměstnanci nemusí při preferenci určitých zdrojů informací získat relevantní a úplné informace. Z tohoto důvodu by mělo dojít ke zdůraznění role manažera jako základního zdroje informací o možnostech vzdělávání. Manažer by se měl stát klíčovým informačním zdrojem.

Pokud se manažeři ve větší míře zaměří na předávání informací o vzdělávání, může se zlepšit i situace v tomto ohledu.

Do budoucna lze organizaci Air Bank (nad rámec uvedených návrhů) ještě doporučit, aby pravidelně realizovala dotazníková šetření mezi zaměstnanci na téma vzdělávání a rozvoje. Na výsledky aktivně reagovala a realizovala zlepšení.

Výstupy z práce budou předloženy managementu organizace Air Bank. Management by měl zvážit implementaci doporučení, ale také může vycházet z teoreticko-metodologické části práce nebo z výsledků primárního sběru dat, a to při zlepšování systému vzdělávání a rozvoje.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**