

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 Tesco Store a.s./ Systematic Education and Development of Employees at Tesco Store a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Aneta Steiner / PEMMA 06

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědoma 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 užila, 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: 13.1.2024, Beroun

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Pavle Vrabcové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Tesco Store a.s. za jejich vstřícnost a ochotu a své rodině za podporu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout implementační koncept systematického vzdělávání zaměřeného na podporu osobního a profesního rozvoje, který integruje faktory sebepoznání a adaptability v kontextu individuální volby vzdělávacího obsahu. Dalšími participálními cíli jsou identifikovat specifické potřeby a očekávání zaměstnanců Tesco Store a.s. v oblasti osobního a profesního rozvoje, zhodnotit vzdělávací koncepty ve společnosti Tesco Store a.s. a identifikovat jejich silné stránky, oblasti a možnosti zlepšení ve vztahu k potřebám a výkonnosti zaměstnanců. Dále navrhnout detailní koncept systematického vzdělávání, který integruje faktory sebepoznání a adaptability.

2. Výzkumné metody:

Výzkumné metody této diplomové práce se zabývají kombinací kvalitativních a kvantitativních výzkumů. Prvním kvantitativním výzkumem je dotazníkové šetření, které je cílené na všechny zaměstnance Tesco Store a.s. napříč všemi odděleními. Prvním krokem je zkoumání míry individualizace vzdělávacích programů v Tesco a zjišťování, do jaké míry jsou tyto programy přizpůsobeny potřebám každého zaměstnance. Následně bude analyzováno, zda každý zaměstnanec prochází formou vzdělávání a jakým způsobem se tato účast promítá v jejich profesním rozvoji. Poté je zkoumáno to, jaká forma vzdělávání nejvíce vyhovuje zaměstnancům Tesco Store a.s., z hlediska efektivity a osobní preference. Druhý kvalitativní výzkum je strukturovaný rozhovor se zaměstnancem, který objektivně hodnotí situaci vzdělávání a rozvoje v Tesco Store a.s.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky této diplomové práce byly vcelku překvapivé. Ačkoli se Tesco Store a.s. pyšní svým efektivním vzděláváním, podle průzkumu zaměstnanců tomu tak nenasvědčuje. Rozbor dotazníkového šetření odráží jisté nesrovnalosti a výzvy, kterým čelí systém vzdělávání a rozvoje v rámci organizace. Z údajů prezentovaných v grafech je patrné, že existuje značný rozpor mezi očekáváním a realitou v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z odpovědí vyplývá, že školení a vzdělávací programy často neodpovídají úrovni znalostí a dovedností účastníků, což vyvolává otázky o efektivitě a cílenosti nabízených kurzů. Téměř třetina respondentů vnímá školení jako nedostatečně přizpůsobená, což může vést k frustraci a pocitu, že vložený čas a úsilí do vzdělávání nepřináší očekávanou hodnotu.

4. Závěry a doporučení:

Doporučení byla zaměřena na integraci moderních technologií do stávajících HR a vzdělávacích systémů, což by Tesco Store a.s. umožnilo lépe reagovat na dynamické požadavky pracovního trhu, zvyšovat kvalifikaci a spokojenost zaměstnanců a udržovat konkurenceschopnost společnosti. Byla navržena aplikace TESCO EDUCATION, která by pomohla k efektivnějšímu vzdělávání zaměstnanců. Například, využití cloudových řešení by umožnilo zaměstnancům přístup k vzdělávacím materiálům a kurzy kdekoli a kdykoli, což by podpořilo flexibilitu a samostatnost v učení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, zaměstnanci, rozvoj, plán, program, mobilní aplikace.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Summary

1. Main objective:

The main goal of this thesis is to implement the concept of systematic education aimed at supporting personal and professional development, which integrates factors of self-knowledge and adaptability in the context of individual choice of educational content. Other goals are to identify the specific needs and expectations of Tesco Store a.s. employees. in the field of personal and professional development, evaluate educational concepts at Tesco Store a.s. and identify their strengths, areas and opportunities for improvement in relation to employee needs and performance. Furthermore, propose a detailed concept of systematic education that integrates the factors of self-knowledge and adaptability.

2. Research methods:

It is a combination of qualitative and quantitative research. The first quantitative research is a questionnaire survey, which is targeted at all employees of Tesco Store a.s. across all departments. The first step is to examine the level of individualization of the training programs at Tesco and find out to what extent these programs are adapted to the needs of each employee. Subsequently, it will be analyzed whether each employee undergoes a form of education and how this participation is reflected in their professional development. After that, it is examined which form of education is most suitable for the employees of Tesco Store a.s., in terms of efficiency and personal preference. The second qualitative research is a structured interview with an employee who objectively evaluates the situation of education and development at Tesco Store a.s.

3. Result of research:

The results of this thesis were quite surprising. Although Tesco Store a.s. prides itself on its effective education, according to an employee survey, it does not indicate so. The analysis of the questionnaire survey reflects certain inconsistencies and challenges faced by the education and development system within the organization. From the data presented in the graphs, it can be seen that there is a significant discrepancy between expectations and reality in the field of training and development of employees. The responses show that training and educational programs often do not correspond to the level of knowledge and skills of the participants, which raises questions about the effectiveness and targeting of the courses offered. Almost a third of respondents perceive training as insufficiently tailored, which can lead to frustration and the feeling that the time and effort invested in training does not bring the expected value.

4. Conclusions and recommendation:

The recommendations were focused on the integration of modern technologies into existing HR and educational systems, which would Tesco Store a.s. The ability to better respond to the dynamic demands of the labor market, increase the qualifications and satisfaction of employees and maintain the company's competitiveness. The TESCO EDUCATION application was designed to help train employees more effectively. For example, the use of cloud solutions thanks to employee access to educational materials and courses anywhere and anytime, which ensures flexibility and autonomy in learning.

KEYWORDS

Education, staff, development, plan, program, phone application.

JEL CLASSIFICATION

P46

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	
Téma DP:	Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, metodika práce3 Praktická část Představení organizace, stávající přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BIECH, E. <i>Training & Development For Dummies</i>. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.• SWANSON, R. <i>Foundations of Human Resource Development</i>. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2022. 574 p. ISBN 978-1-5230-9210-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do• Zpracování teoretické části do• Zpracování výsledků do• Finální verze do
Vedoucí práce:	

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1	Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu	3
2.1.1	Charakteristika a význam lidských zdrojů a lidského kapitálu	3
2.1.2	Motivace v řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu a jejich odměňování.....	4
2.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	5
2.3	Strategie podnikového vzdělávání	5
2.3.1	Vzdělávání jako investice.....	6
2.3.2	Andragogický přístup	8
2.3.3	Klasifikace vzdělávání v organizacích	9
2.3.4	Formy a metodiky vzdělávání	11
2.4	Koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	13
2.5	Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	15
2.5.1	Digitalizace.....	15
2.5.2	Průmysl 4.0.....	15
2.5.3	Přístupy managementu lidských zdrojů.....	16
2.6	Metodika práce.....	17
3	Praktická část.....	20
3.1	Představení organizace.....	20
3.2	Charakteristika organizace	21
3.3	Stávající přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci	22
3.4	Výzkum a jeho vyhodnocení.....	26
3.4.1	Dotazníkové šetření: vzdělávání a vzdělávací programy	26
3.4.2	Shrnutí dotazníkového šetření	32
3.4.3	Strukturovaný rozhovor.....	33
3.4.4	Průběh rozhovoru	33
3.4.5	Výsledky rozhovoru	35
3.5	Návrhy a doporučení pro organizaci	36
3.5.1	Konceptualizace vzdělávacích aktivit	37
3.5.2	Vzdělávací a rozvojové aktivity	38
3.5.3	Hodnocení vzdělávání	39
3.5.4	Průmysl 0.4.....	40
3.6	Aplikace Tesco Education	42
3.6.1	Vize a mise aplikace.....	42

3.6.2	Optimalizační úloha.....	43
3.6.3	Logika aplikace	45
3.6.4	Algoritmy pro řešení omezení	45
3.6.5	Genetické algoritmy	47
3.6.6	Role aplikace	48
3.6.7	Technické provedení	55
3.6.8	Uživatelské rozhraní.....	56
3.6.9	Finanční hledisko aplikace Tesco Education.....	62
4	Závěr.....	64
	Literatura	66
	Přílohy	I

Seznam zkratk

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)
Talent Management (TM)
On the Job Training (OJT)
A podobně (APOD.)
Návratnost investic (ROI)
Internet věcí (IoT)
Smíšené celočíselné lineární programování (MILP)
Genetické algoritmy (GA)
Customer Relationship Management (CRM)
Enterprise Resource Planning (ERP)

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus vzdělávání v podnicích	6
Obrázek 2 Cyklus podnikového vzdělávání	14
Obrázek 3 Jednotlivé kroky vzdělávacího systému	49
Obrázek 4 Interakce zaměstnance se vzdělávacím systémem.....	50
Obrázek 5 Správa vzdělávacího systému	52
Obrázek 6 Správa vzdělávacích aktivit	54
Obrázek 7 Vzdělávací systém	55
Obrázek 8 Vývoj a správa systému	56
Obrázek 9 Hlavní menu Tesco Education	57
Obrázek 10 Osobní plán vzdělávacích aktivit.....	58
Obrázek 11 Přesun vzdělávacích aktivit	59
Obrázek 12 Povinné a volitelné kurzy v aplikaci Tesco Education.....	60
Obrázek 13 Povinné kurzy znázorněné v aplikaci Tesco Education.....	61
Obrázek 14 Klíčové aktivity znázorněné v aplikaci Tesco Education.....	62

Seznam grafů

Graf 1 Dovednosti a znalosti	26
Graf 2 Vzdělávací aktivity a preference zaměstnanců	27
Graf 3 Podpora rozvoje a vzdělávacích programů	28
Graf 4 Typy vzdělávacích aktivit	29
Graf 5 Preference zaměstnanců.....	30
Graf 6 Zastoupení vzdělávacích programů	31
Graf 7 Vzdělávací potřeby	32

1 Úvod

Vzdělávání, ať už v rané fázi života či v pokročilém věku, je základním kamenem pro rozvoj osobnosti i společnosti jako celku. Lidský kapitál neboli souhrn znalostí, dovedností a kompetencí, které jedinec v průběhu života nabývá, je klíčovým faktorem pro ekonomický růst, sociální stabilitu a osobní spokojenost. Motivace k učení a vzdělávání se neomezuje jen na dosažení akademických úspěchů či kariérního postupu. Stejně důležitá je i potřeba osobního rozvoje, pochopení světa kolem nás a schopnost adaptace na neustále se měnící podmínky. Učení v dospělosti přináší četné výhody, od zlepšení kognitivních funkcí, přes rozšíření sociální sítě, až po zvýšení sebevědomí a pocitu osobního naplnění. Dospělý člověk, který se rozhodne pro další vzdělávání, často vykazuje vyšší úroveň motivace a cílevědomosti, což přispívá k efektivnějšímu a smysluplnějšímu učebnímu procesu. Začlenění vzdělávacích aktivit do života dospělých také odráží rostoucí potřebu celoživotního učení v dnešní dynamické době. Ve světě, kde se znalosti a technologie vyvíjejí bleskovou rychlostí, je neustálé vzdělávání nejen cestou k udržení konkurenceschopnosti na trhu práce, ale i kultivaci osobní zvědavosti a touhy po poznání. Vzdělávání tudíž není jen nutností, ale i privilegií, které nám umožňuje růst, rozvíjet se a přizpůsobit se. Každý krok na cestě k novým znalostem je investicí do sebe sama, která se mnohonásobně vyplatí, ať už v osobním, profesionálním či společenském životě.

Vzdělávání ovšem překračuje hranice počátečního osvojení znalostí a dovedností, je to kontinuální cesta, která umožňuje nejen osobní růst a seberealizaci, ale stává se i klíčem k udržení a posílení pozice na dynamickém pracovním trhu. V dnešní době, kdy se požadavky zaměstnavatelů neustále vyvíjejí a nové technologie mění pracovní procesy, se celoživotní učení stává nejen výhodou, ale přímou nezbytností. Nejde jen o udržení kroku, ale o předvídání změn, aktivní adaptaci a využití nových příležitostí pro osobní i profesionální rozvoj. Vzdělávání tak nabývá na významu jako nikdy předtím, a to nejen jako základ pro zahájení kariéry, ale jako nekonečný proces, který umožňuje jedincům zůstat relevantními, konkurenceschopnými a naplněnými ve světě plném proměn.

Ačkoli význam vzdělávání v kontextu neustálého osobního a profesionálního rozvoje stoupá, v praxi některé organizace stále považují možnosti dalšího vzdělávání za druhořadou záležitost, zejména pro zaměstnance na méně významných pozicích. Tato situace vyplývá z přesvědčení, že pro "nižší" role jsou zaměstnanci snadno nahraditelní a investice do jejich vzdělávání nepřináší přímý užitek. Tento přístup nejenže podkopává potenciál individuálního růstu, ale také limituje schopnost firmy inovovat a adaptovat se na měnící se tržní podmínky. Ignorování potřeby vzdělávání pro všechny úrovně pracovní síly představuje krátkozraký pohled, který může v dlouhodobém horizontu způsobit stagnaci a ztrátu konkurenceschopnosti. Zpřístupněním vzdělávacích příležitostí pro každého zaměstnance firmy demonstrují předvídatelnost a investici do budoucnosti, což přináší vzájemný prospěch jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako celek. V kontextu firemního rozvoje a vzdělávání často dochází k redukci příležitostí pro osobní a profesionální růst na minimálně nutná školení a kurzy, zejména pro zaměstnance považované za "méně důležité" ve firemní hierarchii. Tento jev lze považovat za devaluaci hodnoty lidského kapitálu v rámci organizace, kde se explicitně nebo implicitně vytváří dělicí čára mezi zaměstnanci, kteří jsou označeni za klíčové, a těmi, jejichž přínos je považován za marginální. Toto rozdělení nejenže omezuje potenciál pro celkový rozvoj firmy, ale také podkopává motivaci a loajalitu zaměstnanců, což může vést k snížení produktivity a celkové efektivity. Devaluace firemní hierarchie v oblasti vzdělávání a rozvoje má dlouhodobě negativní dopady jak na mikroúrovni (individuální zaměstnanci), tak na makroúrovni (celková výkonnost a konkurenceschopnost firmy). V praxi to signalizuje, že rozvojové a vzdělávací programy nejsou vnímány jako investice do lidského kapitálu, ale spíše jako nákladově orientovaná položka, což vede k zanedbávání strategického potenciálu, který může rozvoj zaměstnanců přinést.

V současné době, kdy se klade velký důraz na inkluzi a společenskou odpovědnost, dochází k postupnému přehodnocování tradičních přístupů k vzdělávání a rozvoji v rámci firem. Trendy zaměřené na sociální aspekty práce a vzdělávání nabízejí alternativu k dříve uvedeným modelům, které rozdělují zaměstnance na důležité a méně důležité. Tato změna paradigmatu má za cíl eliminovat zastaralé postupy a podporovat inkluzivnější a egalitárnější pracovní prostředí. Mezi osvědčené metody, které se v této souvislosti stávají stále relevantnějšími, patří mentoring, koučink či gamifikace. Implementací těchto inovativních a inkluzivních přístupů do firemního vzdělávacího programu firmy nejenže ukazují závazek k růstu a rozvoji svých zaměstnanců, ale také posilují pocit péče a podpory uvnitř organizace. To v konečném důsledku vede k vyšší loajalitě, motivaci a produktivitě, což přispívá k lepšímu výkonu celé firmy. Tímto způsobem se vzdělávání a rozvoj stávají nejen prostředkem k dosažení obchodních cílů, ale také způsobem, jak vybudovat silnější, udržitelnější a spokojenější pracovní prostředí.

Tato diplomová práce se zaměřuje na systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci Tesco Store a.s. V dnešní nelehké době plné konkurence by se zaměstnavatelé měli zaměřit na to, jak mohou pomoci svým zaměstnancům získat a přijímat nové informace, které mohou firmu postavit do konkurenční výhody. Obecně zaměstnanci se stávají klíčovým zdrojem hodnoty, jelikož kvalitní zaměstnanci přináší organizacím ovoce. Proto velmi vzrostl zájem o systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a to nevhledě na zaměření či odvětví. Zejména konkurence v potravinovém odvětví je velmi silná a jednotlivé řetězce musí reagovat na změny. Pro přežití a úspěch v konkurenčním prostředí je důležité, aby podniky v potravinovém průmyslu investovaly do vzdělávání svých zaměstnanců a sledovaly aktuální trendy a inovace v odvětví. Vzdělaní zaměstnanci a vedení mohou být klíčovým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti a růstu v tomto dynamickém odvětví. Vedlejším cílem je také podat zpětnou vazbu HR oddělení a pomoci jim vyvinout lepší strategii, která by v budoucnu mohla podpořit organizaci, což vede k nejednomu zlepšení, ať již vědomostí zaměstnanců, tak zlepšení například z finančního hlediska podniku a celkově posunu organizace kupředu.

Je důležité, aby společnost zaměstnávala učenlivé zaměstnance a ochotné učit se novým věcem nebo zdokonalovat se v nejnovějších technologiích. Celkově lze říct, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou v potravinovém odvětví klíčovými faktory, které pomáhají konkurenčním řetězčům zlepšovat kvalitu služeb, zvyšovat efektivitu a udržovat si kvalifikovanou pracovní sílu. Tesco Store a další řetězce se musí pravidelně zaměřovat na tyto oblasti, aby zůstali konkurenceschopní a udrželi si loajální zaměstnance. Důvody vzdělanosti a rozvoje zaměstnanců, hlavně centrálně zaměřených, jsou ty, které nyní budou zveřejněny v jedné z kapitol diplomové práce. Jedná se o karierní růst a potenciál. Cílevědomí pracovníci mohou dosáhnout kariéry svých snů, tudíž mohou šplhat od nejnižších pozic po ty nejvyšší, a proto využívají možnost vzdělávání. Vzdělávání bývá v některých podnicích velmi podceňováno. Management si například myslí, že vzdělání v jejich oboru již není potřebné či jim připadá zbytečné zaobírat se tímto tématem a někteří zastávají názoru, že jsou to jen vyhozené peníze.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout implementační koncept systematického vzdělávání zaměřeného na podporu osobního a profesního rozvoje, který integruje faktory sebepoznání a adaptability v kontextu individuální volby vzdělávacího obsahu. Dalšími participátními cíli jsou identifikovat specifické potřeby a očekávání zaměstnanců Tesco Store a.s. v oblasti osobního a profesního rozvoje, zhodnotit vzdělávací koncepty ve společnosti Tesco Store a.s. a identifikovat jejich silné stránky, oblasti a možnosti zlepšení ve vztahu k potřebám a výkonnosti zaměstnanců. Dále navrhnout detailní koncept systematického vzdělávání, který integruje faktory sebepoznání a adaptability.

2 Teoreticko-metodologická část

V této části diplomové práce jsou vysvětleny klíčové pojmy a koncepty spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, s důrazem na jejich strategický význam v korporátním prostředí. Zvláštní pozornost je věnována integraci těchto konceptů s myšlenkou lidského kapitálu, což představuje zásadní prvek pro efektivní řízení a rozvoj pracovníků. Teoreticko-metodologická část práce poskytuje podrobnou analýzu jednotlivých pojmů v rámci rešerše, čímž umožňuje hlubší porozumění jejich roli a dopadu v rámci strategie firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.1 Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu

Podkapitola se zabývá klíčovými koncepty řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu, které mají nezastupitelný význam pro úspěch a konkurenceschopnost organizací. Lidské zdroje jsou chápány jako strategický zdroj, který je třeba řídit a využívat efektivně k dosažení cílů firmy. Zároveň je zdůrazňována důležitost lidského kapitálu, což představuje dlouhodobé investice do rozvoje dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců.

Další část podkapitoly se zaměřuje na motivaci a odměňování jako klíčové faktory ovlivňující produktivitu a angažovanost pracovníků. Výzkum ukazuje, že personalizovaný přístup k motivaci a odměňování má výrazně pozitivní dopad na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Zvláštní důraz je kladen na rozvoj dovedností a vzdělávání, protože se ukázalo, že investice do profesního růstu zaměstnanců přispívá nejen k jejich individuálnímu rozvoji, ale také k dlouhodobému růstu organizace jako celku.

Podkapitola dále reflektuje, jak efektivní řízení a rozvoj lidských zdrojů a kapitálu přispívá k celkovému růstu a konkurenceschopnosti organizace. Studie naznačují, že organizace s dobře strukturovanými a inovativními řídicími mechanismy pro lidské zdroje mají tendenci dosahovat lepších výsledků a udržitelného růstu v porovnání s těmi, které tyto aspekty zanedbávají. Palíšková et al. (2021, s. 185) zdůrazňují, že řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou škálu strategií, procesů a funkcí spojených s efektivním řízením pracovní síly v organizaci. To obvykle zahrnuje nábor, výběr, školení, odměňování, hodnocení výkonu a rozvoj kariéry, které společně slouží k efektivnímu řízení a podpoře zaměstnanců ve firmě.

2.1.1 Charakteristika a význam lidských zdrojů a lidského kapitálu

Bannya et al. (2022, s. 46) uvádí, že pojmy lidské zdroje a lidský kapitál lze chápat jako dva úzce propojené, avšak konceptuálně odlišné prvky, které hrají zásadní roli v úspěchu jakékoli organizace. Tyto pojmy často předmětem záměny a nesprávného skloňování, přičemž každý z nich má své specifické významy a odlišnosti. Lidské zdroje se primárně zaměřují na aktuální soubor schopností, dovedností a talentů, které jsou v organizaci k dispozici (Lupushor a Redmont, 2020, s. 1). Tento termín odkazuje na správu, rozvoj a efektivní využití pracovní síly, které zahrnuje aspekty jako nábor, školení, hodnocení výkonu a pracovní vztahy. V kontextu lidských zdrojů je klíčová pozornost věnována efektivnímu řízení zaměstnanců s cílem maximalizovat jejich přínos k organizačním cílům (Bannya et al., 2022, s. 48). Na druhé straně, lidský kapitál představuje širší a hlubší pohled na lidské zdroje, akcentující investice do rozvoje a zvyšování hodnoty zaměstnanců (Chadwick et al., 2016). Jo et al. (2023) vysvětlují, že koncept lidského kapitálu se soustřeďuje na dlouhodobý rozvoj dovedností a znalostí pracovníků, což představuje klíčovou investici do budoucího růstu a inovací organizace. Lidský kapitál, rozuměn jako suma znalostí, dovedností a zkušeností, je tak zásadní pro dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost firmy.

Již Schultz (2015, s. 350) uvedl, že investice do lidského kapitálu, ať už prostřednictvím školení, vzdělávání nebo rozvojových programů, nemá pouze bezprostřední dopad na výkon jednotlivce, ale také posiluje celkovou výkonnost a inovační schopnosti organizace, s čímž se ztotožňuje např. Rambures (2015). Chadwick et al., (2016) doplňuje, že tímto způsobem se lidský kapitál stává zásadním hnacím motorem ekonomického růstu a rozvoje podniku.

Hermans a Ulrich (2021, s. 1072) poukazují na to, že ačkoliv jsou pojmy úzce propojeny a oba představují kritické prvky pro úspěch organizace, je důležité si uvědomit jejich rozdíly. Totiž lidské zdroje se týkají bezprostředního řízení a využití pracovní síly (Patrick a Mazhar, 2021, s. 257–260), zatímco lidský kapitál odkazuje na dlouhodobé investice do rozvoje a maximalizace lidského potenciálu. Tyto rozdíly jsou klíčové pro pochopení a efektivní aplikaci obou konceptů v praxi (Wujaroso et al., 2021, s. 3052–3054).

Přestože teoretické definice a konceptuální rámce v oblasti řízení lidských zdrojů a strategického řízení lidských zdrojů poskytují základní strukturu a východiska pro pochopení této disciplíny, je důležité si uvědomit, že skutečná podstata a účinnost těchto praktik je do značné míry determinována specifickým kontextem každé organizace. To, jak konkrétní podnik přistupuje k řízení lidských zdrojů a kapitálu a jak je aplikuje, je nejen otázkou teoretických konceptů, ale především lidmi, kteří jsou součástí tohoto podniku a jejich individuálními přístupy a pochopením (Banks et al., 2016).

Kehoe a Han (2020, s. 111) poukazují na to, že v této souvislosti se nabízí zásadní role řadových manažerů, kteří mají implementovat HR praktiky. Autoři poznamenávají, že jak ovšem ukazují nedávné studie, existuje výrazná variabilita v tom, jak jsou HR systémy a praktiky v různých jednotkách stejné organizace aplikovány, a to především v důsledku přístupů a rozhodnutí těchto manažerů. Tato skutečnost odhaluje kritickou potřebu hlubšího porozumění roli, kterou řadoví manažeři hrají v procesu řízení lidských zdrojů.

2.1.2 Motivace v řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu a jejich odměňování

Podle Dzeladze a Khachidze (2018, s. 37–39) jsou úspěšné společnosti ty, které mají vysoce motivované zaměstnance charakterizované vysokou produktivitou a kvalitou práce. Motivace zaměstnanců by měla být podporována efektivními metodami řízení, které kladou důraz na důležitost vnitřní komunikace a uznání. Jasná a transparentní interní komunikace a uznání na pracovišti jsou klíčové pro zvýšení motivace zaměstnanců, zaměstnanci tak cítí, že jsou jedineční a důležití pro společnost (Lee a Dong, 2023, s. 880).

Motivace zaměstnanců a odměňování v rámci organizace jsou úzce spojeny s osobnostním rozvojem a vzděláváním na pracovišti (Woźniak, 2018, s. 111–112). Tento vztah lze chápat tak, že pokud jsou zaměstnanci motivováni a adekvátně odměňováni, je pravděpodobnější, že se budou chtít rozvíjet a vzdělávat, což přináší přínos nejen jim samotným, ale i celé organizaci (Wingreen et al., 2021, s. 539–541). Arnold (2020, s. 36) vysvětluje, že osobnostní rozvoj a vzdělávací příležitosti posilují schopnosti zaměstnanců, což vede k lepšímu výkonu a zvyšuje jejich angažovanost v práci. Navíc, když organizace podporuje rozvoj svých zaměstnanců, ukazuje to na její závazek k jejich celkovému blahu a profesnímu růstu, což může významně posílit jejich loajalitu a spokojenost. Woźniak (2018, s. 113) doplňuje, že v kontextu celkové organizační strategie je tudíž důležité, aby byly motivace, odměňování, osobnostní rozvoj a vzdělávání vnímány jako vzájemně propojené složky, které společně přispívají k dosažení firemních cílů a udržitelnému rozvoji.

Rozvoj lidského kapitálu

Efektivní přístup k rozvoji lidského kapitálu vyžaduje, aby vzdělávací aktivity a školení byly pečlivě přizpůsobeny skutečným potřebám a aspiracím zaměstnanců, nikoli pouze vytvářeny na základě předem stanovených předpokladů nebo univerzálních standardů (Swanson, 2022, s. 236). Tento přístup zajišťuje, že investice do vzdělávání a rozvoje jsou relevantní, efektivní a přinášejí maximální přínos jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. (Aturupane et al., 2023, s. 6–7).

Podle Swansona (2022, s. 238) je klíčové při plánování vzdělávacích aktivit a školení začít s důkladnou analýzou potřeb a očekávání zaměstnanců. Tento proces není pouze mechanickým vyhodnocením současných schopností pracovníků, ale spíše komplexním a interaktivním průzkumem, který se zaměřuje na identifikaci specifických dovednostních mezer, profesních cílů a aspirací jednotlivých zaměstnanců. Analýza potřeb zaměstnanců také zahrnuje důkladné pochopení současných a budoucích výzev, kterým organizace čelí. To může zahrnovat změny v technologii, změny v procesech a postupech práce, změny v tržním prostředí nebo demografické trendy, které mohou ovlivnit požadavky na dovednosti a znalosti zaměstnanců. Začlenění této analýzy do procesu plánování vzdělávacích aktivit a školení umožňuje vytvářet cílená školení a vzdělávací programy, které jsou přímo zaměřeny na rozvoj dovedností a znalostí, jež jsou nejvíce žádané a přínosné jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako celek. To zvyšuje pravděpodobnost, že investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců budou efektivní a že zaměstnanci budou lépe vybaveni k řešení aktuálních a budoucích výzev. Tímto způsobem se organizace stává adaptivnější a konkurenceschopnější na trhu práce.

Swanson (2022, s. 238) dále uvádí, že personalizovaný přístup k vzdělávání a rozvoji podporuje větší zapojení a motivaci zaměstnanců, jelikož cítí, že jejich individuální potřeby a kariérní cíle jsou brány v úvahu a respektovány. Když pracovníci vidí, že školení a rozvojové aktivity jsou relevantní pro jejich konkrétní pracovní role a osobní aspirace, jsou více motivováni se těchto aktivit účastnit a aplikovat získané znalosti v praxi.

Kromě toho, tento přístup podle Aturupane et al. (2023, s. 8) zvyšuje efektivitu investic do lidského kapitálu, jelikož vzdělávací aktivity jsou přizpůsobeny tak, aby přímo podporovaly strategické cíle organizace. Vytvářením školení na základě skutečných potřeb a požadavků podnikání se zajišťuje, že dovednosti a znalosti zaměstnanců jsou v souladu s dlouhodobými cíli a vizí firmy.

2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

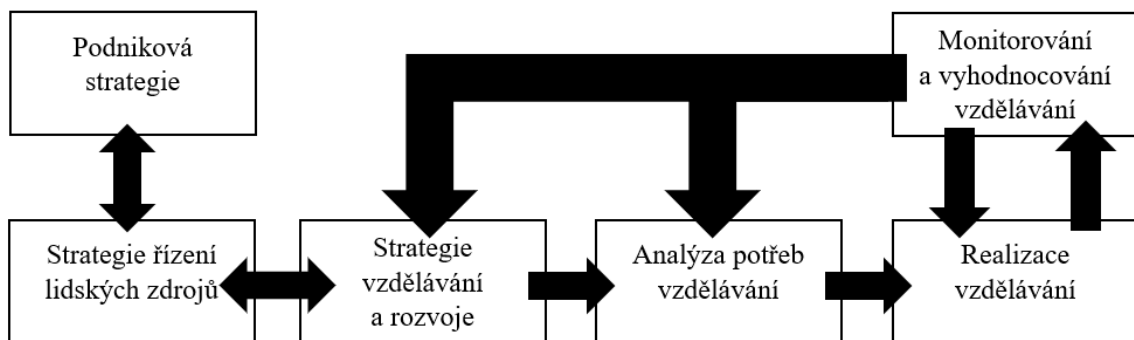
Armstrong a Taylor (2015, s. 335) poukazují na význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako na klíčový prvek v rámci strategie řízení lidských zdrojů. Tento proces je chápán jako příležitost pro zaměstnance, aby se aktivně podíleli na svém profesním růstu a osobním rozvoji. Zaměstnanci mohou dosáhnout úspěchu prostřednictvím kontinuálního vzdělávání a rozvíjení svých dovedností a kompetencí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 339). Důraz je kladen na to, že vzdělávání a rozvoj by měly být přizpůsobeny individuálním potřebám a ambicím každého zaměstnance, což podporuje jejich angažovanost a motivaci (Arnold, 2020, s. 42).

2.3 Strategie podnikového vzdělávání

Vzdělávací rámec pro řízení a rozvoj lidských zdrojů je klíčovým prvkem propojujícím podnikovou strategii s praktickými aspekty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jeho účelem je zajistit, že strategie řízení lidských zdrojů, strategie vzdělávání a rozvoje, a procesy vzdělávání jsou úzce provázány s celkovou podnikovou strategií a přispívají k jejímu úspěchu.

Na obrázku 1 je ilustrován proces podnikového vzdělávání v globálním kontextu. Podniková strategie zde figuruje jako základní kámen celého modelu. Tato strategie představuje strategický plán organizace, který definuje dlouhodobé cíle a směřování společnosti, a zajišťuje konkurenceschopnost na trhu. Základním předpokladem je, že vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů jsou klíčové pro dosažení těchto cílů. V rámci tohoto modelu je podniková strategie zároveň impulsem pro vytváření strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. To znamená, že vzdělávací a rozvojové aktivity organizace jsou úzce spojeny s hlavními cíli a prioritami stanovenými v podnikové strategii. Procesy vzdělávání jsou navrženy tak, aby podporovaly strategické potřeby a přispívaly k dosažení požadovaných výsledků. Vzdělávací rámec pro řízení a rozvoj lidských zdrojů je klíčovým prvkem strategického řízení organizace. Jeho správná implementace umožňuje efektivní propojení podnikové strategie s vzdělávacími iniciativami a posiluje tak konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch organizace. (Arnold, 2020, s. 67).

Obrázek 1 Cyklus vzdělávání v podnicích



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2015, s. 259)

Z této strategie vycházejí všechny další aktivity a rozhodnutí, tedy i ty v oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání. Strategie řízení lidských zdrojů má s podnikovou strategií vzájemnou závislost a ovlivňují se. Tato strategie definuje, jak bude organizace přistupovat k řízení svých zaměstnanců, včetně nábory, výběru, hodnocení, motivace a vzdělávání zaměstnanců a rozvoje talentů. Cílem je zajistit, že lidské zdroje jsou správně využívány a rozvíjeny v souladu s celkovými cíli podniku. Strategie vzdělávání a rozvoje je dalším klíčovým prvkem, který nepřímo také ovlivňuje podnikovou strategii tím, že je přímo navázána na strategií řízení lidských zdrojů. Strategie se zaměřuje na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců a na plánování aktivit, které tyto potřeby naplní, s cílem zlepšit individuální i organizační výkonnost. Přímo stanovuje analýzu potřeb, na základě, které jsou realizovány vzdělávací aktivity. Vzdělávání ve firmě je důležité monitorovat a hodnotit. Pokud výsledek vzdělávací aktivity není uspokojivý, zaměstnatec se vrací opět do procesu realizace nebo jsou optimalizovány předchozí fáze strategie vzdělávání a rozvoje či analýza potřeb.

2.3.1 Vzdělávání jako investice

Vzdělávání ve firmách lze chápat jako klíčovou součást strategie rozvoje lidského kapitálu, která přináší jak finanční, tak nefinanční výnosy pro jednotlivce i pro organizaci (OECD, 2023). Upadhyay (2022, s. 91) uvádí, že tento přístup ke vzdělávání vychází z uznání, že investice do rozvoje dovedností a znalostí pracovníků jsou zásadní pro dlouhodobý úspěch

a konkurenceschopnost podniku. Provozování vzdělávacích programů a školení ve firmách umožňuje zaměstnancům zlepšit své schopnosti, získat nové dovednosti a aktualizovat své znalosti. Tato investice do lidského kapitálu vede k lepšímu porozumění pracovních rolí, procesů a technologií, což v konečném důsledku zvyšuje produktivitu jednotlivců i týmů. Získané znalosti a dovednosti navíc podporují inovaci a kreativitu, což umožňuje firmě lépe reagovat na změny v tržním prostředí a vytvářet konkurenční výhody. Důsledné vzdělávání zaměstnanců přispívá k jejich loajalitě a motivaci k práci. Zaměstnanci vidí v investicích do jejich rozvoje záměr firmy o poskytování příležitostí k osobnímu a profesnímu růstu, což vede k vyšší angažovanosti a loajalitě vůči organizaci. Tato loajalita a motivace jsou klíčové pro udržení talentovaných zaměstnanců a snižování fluktuace pracovníků.

Zároveň Upadhyay (2022, s. 97) uvádí, že investice do vzdělávání ve firmách přispívá k budování pozitivního firemního obrazu. Organizace, které se aktivně starají o rozvoj svých zaměstnanců, jsou vnímány jako zodpovědné a inovativní. To může přilákat nejen kvalitní zaměstnance, ale také potenciální zákazníky, kteří preferují spolupráci s etickými a sociálně odpovědnými společnostmi. Celkově lze tedy vzdělávání ve firmách považovat za strategickou investici do lidského kapitálu, která přináší dlouhodobé benefity jak pro jednotlivce, tak i pro organizaci jako celek.

Zprv je důležité rozumět, že vzdělání jako lidský kapitál představuje investici do budoucího výkonu a produktivity zaměstnanců (OECD, 2023). Jak uvádí Gontkovicova et al. (2015, s. 132–135), mzdové rozdíly mezi kvalifikovanou a nekvalifikovanou prací jsou příkladem výnosů z této investice. Vyšší kvalifikace a vzdělání často vedou k lepšímu platovému ohodnocení, což je přímý finanční přínos pro jednotlivce. Autoři také zmiňují, že tento princip využívají firmy, když investují do školení a vzdělávání svých zaměstnanců, čímž zvyšují jejich kvalifikaci a tržní hodnotu.

Na druhé straně, nefinanční výnosy vzdělání zahrnují zvýšení pracovní spokojenosti, možnosti získat atraktivnější a více naplňující pozice, a zlepšení osobních dovedností a kompetencí (Riyanto et al., 2023, s. 520). Arnold (2020, s. 69) poukazuje na to, že tyto aspekty přispívají k celkovému rozvoji jedince a zvyšují jeho profesní a osobní uspokojení. Arnold pokračuje, že pro firmy přináší tato investice do lidského kapitálu zvýšenou loajalitu a motivaci pracovníků, což má pozitivní dopad na celkovou výkonnost a produktivitu organizace.

Vzdělávací programy ve firmách by měly být navrženy tak, aby byly přizpůsobeny specifickým potřebám organizace a jejích zaměstnanců (Slavković a Slavković, 2019, s. 115). Podle Upadhyaye (2022, s. 84–90) to zahrnuje analýzu současných a budoucích požadavků na dovednosti v rámci odvětví a určení, jaké typy školení a rozvojových programů jsou potřebné pro naplnění těchto potřeb. Efektivní vzdělávací strategie by měly zahrnovat jak formální školení a kurzy, tak i neformální metody učení, jako je mentoring a pracovní stáže.

Vzdělávání ve firmách je proces, který vyžaduje řízení a koordinaci ze strany kvalifikovaných odborníků na vzdělávání (Goldstein, 2015, s. 34). Tento přístup k vzdělávání pracovníků akcentuje význam profesionální pedagogické nebo andragogické způsobilosti, což je klíčové pro úspěšné zapojení a rozvoj zaměstnanců v rámci vzdělávacích programů (Upadhyay, 2022, s. 93).

Jak uvádí AIHR (2023), zprv je důležité rozlišovat mezi organizačními a pedagogickými aspekty vzdělávání. Zatímco HR manažeři a jiní organizační pracovníci mohou efektivně plánovat a koordinovat logistiku vzdělávacích programů, včetně výběru kurzů a zajišťování prostředků, pedagogická způsobilost vyžaduje specializovanou odbornost. Profesionálové v oblasti vzdělávání, jako jsou pedagogové, andragogové, mentoři nebo psychologové, mají nezbytné znalosti a dovednosti pro zprostředkování učebního obsahu a interakci se zaměstnanci na efektivní a podporující úrovni.

Výuka a učení v kontextu dospělých vyžaduje odlišný přístup než tradiční školní vzdělávání (Dvořáková, 2016, s. 20). Dospělí se učí nejlépe, když je obsah relevantní pro jejich pracovní a osobní život a když je učení aplikováno prakticky (Tománek, 2021, s. 49). Pavlov (2018, s. 104) poukazuje na fakt, že experti na vzdělávání dospělých vědí, jak stimulovat zvědavost, podporovat kritické myšlení a poskytovat zpětnou vazbu, která je přizpůsobena individuálním potřebám a stylům učení každého zaměstnance.

Podle Upadhyaye (2022, s. 112) je dalším důležitým aspektem schopnost odborníků na vzdělávání reflektovat a reagovat na výzvy a potřeby jednotlivých zaměstnanců. Zahrnuje to rozpoznání různých úrovní předchozích zkušeností, motivací a očekávání. Pavlov (2018, s. 110) doplňuje, že výuka musí být flexibilní a adaptabilní, aby vyhovovala rozmanitosti učebního tempa a stylů mezi dospělými studenty.

Efektivní vzdělávací proces také zahrnuje průběžné hodnocení a evaluaci (Slavkovič a Slavkovič, 2019, s. 121). Odborníci na vzdělávání dospělých mohou mnohem objektivněji implementovat různé formy hodnocení a zpětné vazby, které pomáhají zaměstnancům identifikovat oblasti pro zlepšení a osvojovat nové dovednosti efektivněji (Pavlov, 2018, s. 123). Tímto způsobem je zajištěno, že vzdělávací aktivity jsou nejen informativní, ale také transformační (Tománek, 2021, s. 139).

2.3.2 Andragogický přístup

Andragogika představuje vědní disciplínu, která se soustředí na procesy vzdělávání a učení dospělých (Tománek, 2021, s. 4). Tento obor není pouze o předávání znalostí, ale o podpoře celoživotního učení a osobního rozvoje dospělých jedinců (Tománek, s. 6). Podle Pavlova (2018, s. 11) i Bartáka a Demjanenka (2021, s. 24) je základním předpokladem andragogiky skutečnost, že dospělí se učí odlišně než děti a mládež, což má zásadní důsledky pro způsob, jakým jsou vzdělávací programy a aktivity pro dospělé strukturovány a realizovány.

V kontextu andragogiky je důležité chápat vzdělávání jako proces, který uspokojuje různorodé poznávací a orientační potřeby dospělých (Dashew, 2023, s. 29). Toto vzdělávání je zaměřeno na posilování osobních kompetencí a schopností jedince, a zároveň přihlíží k jeho integraci do společnosti (Pavlov, 2018, s. 9). Tománek (2021, s. 39) uvádí důležitý poznatek, a to, že dospělí, kteří se vzdělávají, nejsou vnímáni pouze jako pasivní příjemci informací, ale jako aktivní účastníci, kteří své zkušenosti a předchozí znalosti přinášejí do učebního procesu.

Podle (Pavlova, 2018, s. 11) je jedním ze základních principů andragogiky uznání, že dospělí studenti jsou samostatní a sebeřízení. Na rozdíl od dětí, které jsou v procesu učení často závislé na vedení učitele, dospělí preferují být spíše spolupracovníky ve svém vzdělávání. To podle Dashewa (2023, s. 18) znamená, že je důležité zapojit je do rozhodování o obsahu, metodách a průběhu vzdělávání. Vzdělavatelé by měli být facilitátory učení, nikoli pouze poskytovateli informací. Tento přístup podporuje větší zapojení a motivaci dospělých studentů.

Dalším klíčovým aspektem je relevance a praktická aplikovatelnost učiva. Dospělí se podle Tománka (2021, s. 56) učí efektivněji, pokud vnímají učivo jako relevantní pro jejich profesní nebo osobní život. Proto by mělo být vzdělávací obsah navržen tak, aby byl přímo aplikovatelný a užitečný v jejich každodenní praxi. Podle Pavlova (2018, s. 134) to zahrnuje využití případových studií, projektů založených na reálných situacích a praktických cvičení, která umožňují studentům aplikovat nově nabyté znalosti a dovednosti. Podle Dashewa (2023, s. 56) hraje v andragogice významnou roli také zkušenost dospělých studentů. Vzdělavatelé by měli tyto zkušenosti uznávat a využívat je jako zdroj učení. Může to zahrnovat diskuse (Pavlov, 2018, s. 112), ve kterých studenti sdílejí své zkušenosti a perspektivy (Tománek, 2021, s. 64), což obohacuje učební proces a posiluje vazby mezi teorií a praxí.

Kritické myšlení a reflexe jsou podle Dashewa (2023, s. 59) dalšími zásadními prvky v andragogice. Dospělí studenti by měli být podporováni v kritické analýze a reflexi nad tím, co se učí. Zahrnuje to vybízení k samostatnému myšlení (Tománek, 2021, s. 73), formulaci vlastních názorů a reflexi nad vlastními zkušenostmi a poznatky (Pavlov, 2018, s. 128). Tento proces pomáhá dospělým studentům integrovat nové informace a posiluje jejich schopnost aplikovat učení v různých kontextech (Dashew, 2023, s. 58).

2.3.3 Klasifikace vzdělávání v organizacích

Vzdělávání v podnicích představuje komplexní systém, který se odvíjí od rozličných přístupů a metodik. Jeho spektrum sahá od formálně strukturovaných programů, jež směřují k certifikaci a uznání odborných kvalifikací, až po flexibilní neformální aktivity, které obohacují osobní a profesní rozvoj mimo oficiální edukační rámce. Tato rozmanitost umožňuje organizacím adaptivně reagovat na specifické potřeby a cíle, přičemž klade důraz na udržitelný rozvoj kompetencí a inovativní potenciál (Palíšková et al., 2021, s. 185).

Podle Palíškové et al. (2021, s. 187) vzdělávání v organizacích zahrnuje různé formy a způsoby. Nejde o disjunktní kategorie, mohou se překrývat. Důležité je ovšem poznamenat, že, relevantní klasifikace je pro firmy důležitá v ohledu správně zvolené vzdělávací aktivity, která má být optimalizována v rámci komplexního strategického přístupu HR managementu.

Formální a neformální vzdělávání

Vzdělávání v organizacích lze rozdělit na formální a neformální přístupy, přičemž každý z nich má své specifické charakteristiky a využití (Bonvillian, 2021, s. 38). Formální vzdělávání je podle Mulvie (2021, s. 40) strukturované, často vede k získání certifikátu nebo kvalifikace a je oficiálně uznáváno. Toto vzdělávání je obvykle řízeno organizací a probíhá v rámci pracovní doby. Příkladem může být školení řidičů, které se zaměřuje na legislativní a bezpečnostní aspekty práce řidičů, školení IT pracovníků v rámci CISCO academy, Project Management Professional certifikát aj. Bonvillian (2021, s. 42) uvádí, že tato školení mohou být nezbytná pro vykonávání určité pozice. Podobně elektrikáři, údržbáři a instalatéři mohou absolvovat formální školení, která se zaměřují na specifické technické dovednosti a bezpečnostní postupy nutné pro jejich práci.

Na druhé straně neformální vzdělávání je podle Bonvilliana (2021, s. 53) méně strukturované a často probíhá mimo oficiální vzdělávací programy. Tento typ vzdělávání nemusí vést k získání oficiálního certifikátu, ale je stejně důležitý pro osobní a profesní rozvoj zaměstnanců. Mulvie (2021, s. 69–71) dodává, že neformální vzdělávání může probíhat mimo pracovní dobu a často zahrnuje aktivity jako jsou neformální diskuse, mentorství, elearningové kurzy, samostudium nebo účast na konferencích. Příkladem může být zaměstnanec, který se učí nové programovací dovednosti či zdokonaluje jazykové schopnosti prostřednictvím online kurzů nebo absolvuje workshop komunikačních dovedností.

Ad-hoc vzdělávání

Palos a Stancovici (2016, s. 21) uvádějí, že ad-hoc vzdělávání představuje specifický přístup k učení se v rámci organizací, který je charakterizován svou flexibilitou, zaměřením na okamžitou potřebu a schopností rychle reagovat na měnící se požadavky pracovního prostředí. Tento model vzdělávání se odlišuje od tradičních, strukturovaných vzdělávacích programů tím, že není pevně zakotven v předem definovaných kurikulech nebo vzdělávacích plánech. Místo toho je ad-hoc vzdělávání dynamické, často neformální, a vytváří se „na míru“ podle aktuálních potřeb a situací, které vznikají v rámci organizace.

Podle Průchy (2017, s. 103–110) umožňuje ad-hoc vzdělávání organizacím rychle reagovat na nové výzvy, technologické změny, legislativní požadavky či na specifické potřeby rozvoje zaměstnanců. V tomto přístupu je kladen důraz na praktické aplikace naučených dovedností, což podporuje bezprostřední implementaci nových znalostí a dovedností do pracovních procesů. Palos a Stancovici (2016, s. 21) vysvětlují, že ad-hoc vzdělávací iniciativy mohou zahrnovat různé formáty, jako jsou workshopy, semináře, mentoring, peer-to-peer učení nebo online vzdělávací moduly, které jsou navrženy tak, aby vyhověly konkrétním potřebám zaměstnanců nebo týmů. Tyto iniciativy jsou často vedeny interními odborníky nebo se zapojují externí konzultanti a odborníci na danou problematiku, aby poskytli cílenou podporu a vedení.

Vzdělávání v pracovní době a mimo pracovní dobu

Hordern (2014, s. 4–8) uvádí, že vzdělávání v pracovní době je typicky formálnější a je organizováno nebo podporováno zaměstnavatelem. Toto vzdělávání často zahrnuje strukturované kurzy, semináře nebo workshopová školení, která jsou přímo související s pracovními úlohami nebo kompetencemi potřebnými pro danou pozici. Podle Bashira a Jehanzeba (2022, s. 243–246) je přínosem tohoto přístupu, že zaměstnanci získávají dovednosti a znalosti, které jsou přímo relevantní pro jejich práci, což může vést ke zvýšení produktivity a efektivity. Například, technické školení pro IT pracovníky nebo legislativní aktualizace pro manažerské týmy jsou často prováděny během pracovní doby, aby zajistily, že všechny relevantní osoby jsou informovány a dovednosti jsou aktualizovány. Tento typ vzdělávání také ukazuje zaměstnancům, že jejich profesní rozvoj je pro organizaci prioritou.

Na druhé straně vzdělávání mimo pracovní dobu poskytuje zaměstnancům flexibilitu v učení a často zahrnuje neformálnější přístupy, jako jsou online kurzy, samostudium, nebo účast na přednáškách či konferencích a networkingových akcích. Tento druh vzdělávání umožňuje zaměstnancům rozšířit své znalosti a dovednosti v oblastech, které nemusí být přímo související s jejich současnou pracovní rolí, ale mohou přispět k jejich celkovému profesnímu a osobnímu rozvoji. Například, manažer, který se věnuje samostudiu v oblasti emocionální inteligence nebo se účastní večerního kurzu projektového managementu, rozšiřuje své dovednosti, které mohou být prospěšné pro jeho současné i budoucí role (Bonvillian, 2021, s. 71). Tento typ vzdělávání také podporuje doživotní učení a osobní iniciativu zaměstnanců (Hordenrn, 2014, s. 8).

Bonvillian (2021, s. 8) uvádí, že výběr mezi vzděláváním v pracovní době a mimo ni závisí na cílech vzdělávací strategie organizace a potřebách jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávání v pracovní době je často více zaměřené a přímo spojené s aktuálními potřebami organizace, zatímco vzdělávání mimo pracovní dobu nabízí širší spektrum možností a podporuje osobní rozvoj zaměstnanců, který ovšem může být pro organizaci stejně cenný.

Hordern (2014, s. 9) doplňuje, že efektivní vzdělávací programy v organizacích často kombinují oba tyto přístupy. Propojení formálního vzdělávání v pracovní době s možnostmi pro neformální vzdělávání mimo pracovní dobu umožňuje zaměstnancům nejen získávat a uplatňovat dovednosti potřebné pro jejich součinnost.

Odborné vzdělávání a osobnostní rozvoj

Odborné vzdělávání je podle Bonvilliana (2021, s. 101) zaměřené na rozvoj technických, specifických dovedností a znalostí potřebných pro konkrétní profesní roli nebo průmysl. Toto vzdělávání je typicky strukturované a často vede k získání certifikace nebo kvalifikace, která je uznávána v daném odvětví. Mulvie (2021, s. 72) uvádí, že příkladem může být školení pro IT specialisty v oblasti programování nebo certifikační kurz pro účetní. Odborné vzdělávání je zásadní pro udržení a rozvoj technického know-how a odborných znalostí v organizaci, což přímo přispívá k její konkurenceschopnosti a inovativnímu potenciálu.

Na druhé straně, vzdělávání zaměřené na osobní rozvoj se soustředí na rozvoj měkkých dovedností, jako jsou komunikační schopnosti, týmová práce, emocionální inteligence, řešení konfliktů a leadershipové dovednosti (Mulvie, 2021, s. 129). Tento typ vzdělávání může být méně formální a často zahrnuje workshopy, semináře, coaching nebo mentoring Bonvillian (2021, s. 105). Arnold (2020, s. 45) podotýká, že přestože nemusí vždy vést k oficiálním certifikacím, je nesmírně důležitý pro rozvoj osobních a interpersonálních dovedností, které jsou klíčové pro úspěšnou spolupráci a vedení v organizaci.

Zatímco odborné vzdělávání je podle Din Nugrahy (2020, s. 2–4) zaměřeno na získání a rozvoj specifických technických dovedností potřebných pro určité pracovní úlohy, vzdělávání zaměřené na osobní rozvoj se zaměřuje na celkový rozvoj jedince, což zahrnuje jeho schopnost efektivně komunikovat, spolupracovat s ostatními, vést týmy a adaptovat se na změny v pracovním prostředí. Tento rozvoj měkkých dovedností je často stejně důležitý jako odborné znalosti, zejména v prostředí, kde jsou týmová práce a mezilidské vztahy klíčové pro dosahování cílů organizace.

Oba typy vzdělávání, odborné i zaměřené na osobní rozvoj, jsou nezbytné pro holistický rozvoj zaměstnanců a prospívají nejen jednotlivcům, ale celé organizaci. Efektivní vzdělávací strategie by měla zahrnovat rovnováhu mezi oběma, aby podpořila rozvoj komplexních dovedností potřebných pro současný i budoucí úspěch.

2.3.4 Formy a metodiky vzdělávání

V podnikovém vzdělávání se uplatňuje široké spektrum výukových metod, od tradiční frontální výuky přes inovativní projektovou práci, microlearning, blended learning, až po praktické on-the-job training a e-learning. Každá z těchto metod přináší specifické výhody, jako je efektivní přenos znalostí, rozvoj praktických dovedností, flexibilita ve vzdělávání, a možnost osobního rozvoje. Podle Biecha (2022, s. 24) je training proces systematického výcviku, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s cílem zlepšit jejich dovednosti, znalosti, schopnosti a chování související s jejich pracovními povinnostmi a cíli. Jedná se o důležitou součást strategie lidských zdrojů v organizacích, která je zaměřena na zlepšení výkonnosti, produktivity a celkového rozvoje zaměstnanců.

Frontální výuka

Frontální výuka v kontextu firemního vzdělávání zahrnuje metodu, kde vzdělavatel, často ve funkci lektora nebo instruktora, předává informace skupině zaměstnanců. Průcha (2017, s. 64) uvádí, že tento přístup je založen na prezentacích a přednáškách, kde vzdělavatel je hlavním zdrojem informací. Zaměstnanci jsou v roli posluchačů, kteří se soustředí na absorbování prezentovaného obsahu. Tato metoda je efektivní pro rychlé šíření standardizovaných informací a postupů v rámci organizace. Nicméně může být méně účinná pro rozvoj kritického myšlení a pro hlubší zapojení zaměstnanců do procesu učení. Jde o obsoletní koncept výuky jako při formálním vzdělávání, který je podle Průchy (2017, s. 65) po dlouhou dobu standardní výukovou metodou, která je bohužel ve školách nadužívána.

Projektová výuka

Projektová výuka klade podle Becketta et al. (2019, s. 100) důraz na zapojení zaměstnanců do učebního procesu, což je způsob, jakým se dosahuje hlubšího porozumění a efektivního využití znalostí. Zaměstnanci se angažují v konkrétních projektech, které nejenže vyžadují aplikaci teoretických znalostí na reálné pracovní úkoly a problémy, ale také podporují rozvoj klíčových dovedností jako je týmová práce, řešení problémů a kreativní myšlení, jak uvádí Project Education (2024). Tento přístup umožňuje zaměstnancům nejen lépe pochopit a udržet si učivo, ale také získat cenné zkušenosti přímo z pracovního procesu. Právě prostřednictvím praktické aplikace a osobních zkušeností vytváří projektová výuka prostředí, které podporuje trvalé učení a profesní rozvoj zaměstnanců.

Microlearning

Ghaffar et al. (2023, s. 13–15) uvádějí microlearning je ve firemním vzdělávání přístup zaměřující se na krátké, cílené vzdělávací jednotky. Tyto jednotky jsou navrženy tak, aby byly rychle a efektivně stravitelné, a často se zaměřují na konkrétní dovednosti nebo znalosti potřebné v pracovním prostředí (Giurgiun, 2017, s. 23). Microlearning je ideální pro rychlé školení a aktualizaci znalostí, a je vhodný pro využití v digitálních platformách (Miloserdova a Belyaeva, 2019, s. 112), kde lze snadno integrovat multimediální a interaktivní prvky (Ghaffar et al., 2023, s. 16). Podle Uzuna (2023, s. 26) tento přístup umožňuje zaměstnancům učit se flexibilně a podle individuálních potřeb, což je klíčové pro efektivní profesní rozvoj v dynamickém pracovním prostředí.

Blended learning

Siegelman (2019, s. 106) uvádí, že blended learning kombinuje tradiční osobní výuku s online vzdělávacími metodami. Ve firemním prostředí to znamená, že zaměstnanci mají přístup k široké škále vzdělávacích zdrojů, od osobních školení a seminářů po online kurzy, videa a interaktivní simulace (Singh et al., 2021, s. 142). Tento přístup umožňuje zaměstnancům učit se vlastním tempem a podle individuálních preferencí, zatímco zároveň poskytuje možnosti pro osobní interakci a praktické cvičení (Siegelman, 2019, s. 109). Blended learning je efektivní v tom, že spojuje výhody osobního kontaktu s flexibilitou a širokým dosahem digitálního vzdělávání. Tento přístup je ideální pro rozvoj komplexních dovedností, kde je potřeba kombinace teoretického poznání a praktické aplikace.

Role-playing

Role-playing neboli hraní rolí je vzdělávací technika, která se ve firemním prostředí používá k simulaci reálných pracovních situací. Zaměstnanci při tomto cvičení přebírají role různých postav, což jim umožňuje prožít a analyzovat různé pracovní scénáře z různých perspektiv (Hidayati a Pardjono, 2018, s. 4). Tato metoda je obzvláště užitečná pro rozvoj mezipersonálních dovedností, jako je komunikace, vyjednávání, řešení konfliktů a týmová práce (Baile a Blatner, 2014, s. 30). Role-playing také pomáhá zaměstnancům lépe pochopit a empatizovat s potřebami a pohledy ostatních, což je klíčové pro úspěšnou spolupráci v týmu. Autoři také podotýkají, že tento přístup je dynamický a může být přizpůsoben specifickým vzdělávacím cílům a kontextu organizace.

Mentoring

Mentoring je proces, kdy zkušenější pracovník (mentor) poskytuje vedení, znalosti a podporu méně zkušenému kolegovi mentee (Nunan et al. 2023, s. 113). V rámci firemního prostředí mentoring pomáhá přenášet cenné znalosti a dovednosti z jedné generace pracovníků na další, což zvyšuje celkovou odbornost a efektivitu organizace. Davey et al. (2020, s. 999) uvádějí,

že mentoring může mít formální strukturu s pravidelnými setkáními a cíli, nebo může probíhat neformálněji, podle potřeb a příležitostí. Tento přístup je obzvláště užitečný pro osobní rozvoj, kariérní růst a rozvoj specifických odborných dovedností. Mentoring také podporuje vytváření silných pracovních vztahů a zlepšuje pracovní morálku a spokojenost.

E-learning

Duda et al. (2014, s. 63) uvádějí, že e-learning je vzdělávací metoda využívající digitální technologie k poskytování vzdělávacího obsahu. Preniqi et al. (2021, s. 63) popisují, že ve firemním prostředí e-learning umožňuje zaměstnancům přistupovat k školením a vzdělávacím materiálům online, což zvyšuje flexibilitu a dostupnost vzdělávání. E-learningové platformy mohou nabízet různé formáty, jako jsou videa, interaktivní kurzy, simulace, webináře a online testy. Podle Dudy et al. (2014, s. 64) je tento přístup ideální pro standardizované školení, jako jsou bezpečnostní instruktáže, softwarové školení nebo základní orientace ve firmě. E-learning je podle také efektivní pro poskytování konzistentních informací velkému počtu zaměstnanců, a to i v různých geografických lokalitách.

On the job training

Podle Basariyi a Sree (2019, s. 672) je On the Job Training (OJT) neboli výcvik přímo v pracovním procesu praktický způsob vzdělávání, kde zaměstnanci získávají dovednosti a znalosti přímo na pracovišti prostřednictvím konkrétních pracovních úkolů a aktivit. Tento přístup je zásadní v kontextu firemního vzdělávání, protože umožňuje zaměstnancům učit se v reálném pracovním prostředí a aplikovat nové dovednosti okamžitě v praxi.

Podle Matsua (2014, s. 228) On The Job Training zahrnuje následující aspekty:

- praktické učení – zaměstnanci se učí vykonáváním skutečných pracovních úkolů, což jim umožňuje lépe pochopit pracovní procesy a získat praktické zkušenosti;
- přímé vedení – často je zaměstnanec přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi nebo supervizorovi, který poskytuje průběžné vedení, zpětnou vazbu a podporu. Toto mentorství je klíčové pro efektivní přenos znalostí a dovedností;
- realistické pracovní prostředí – OJT poskytuje učení v autentickém pracovním prostředí, což umožňuje zaměstnancům porozumět skutečným pracovním podmínkám a kultuře firmy;
- okamžitá aplikace – zaměstnanci mohou okamžitě aplikovat získané dovednosti a znalosti, což nejen podporuje učení, ale také přispívá k efektivitě a produktivitě práce;
- přizpůsobení potřebám firmy – OJT lze přizpůsobit specifickým potřebám a cílům organizace, což zajišťuje, že výcvik je relevantní a zaměřený na konkrétní požadavky pracovního místa.

Autor doplňuje, že výcvik přímo v pracovním procesu je obzvláště užitečný pro nové zaměstnance, kteří se seznamují s pracovními postupy, nebo pro stávající zaměstnance, kteří se učí nové dovednosti nebo přecházejí na nové pozice. Tento přístup podporuje kontinuální profesní rozvoj a pomáhá vytvářet silný a kompetentní pracovní tým, který je dobře vybaven pro splnění firemních cílů.

2.4 Koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

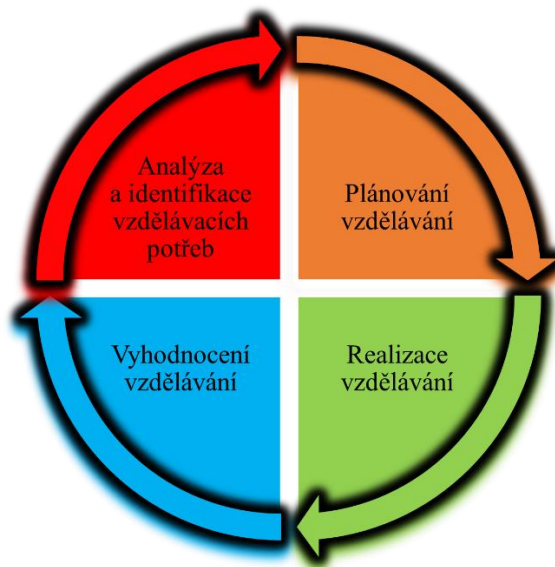
Vzdělávací proces zaměstnanců lze rozdělit do několika klíčových etap. Tento proces, jak uvádí Kubátová (2013, s. 49), vychází z firemní strategie a strategie řízení lidských zdrojů a je zaměřen na naplnění vzdělávací politiky organizace. Existují čtyři základní fáze tohoto procesu:

první fází je analýza a identifikace potřeb vzdělávání, následuje plánování vzdělávacích aktivit, poté samotná realizace vzdělávání, a nakonec fáze vyhodnocování vzdělávacích aktivit.

Důležité je, aby byl celý proces vzdělávání kontinuálně sledován a hodnocen s ohledem na aktuální změny a potřeby. Koubek (2015, str. 261) zdůrazňuje, že klíčovým momentem v tomto cyklu jsou fáze identifikace, plánování a vyhodnocování výsledků a efektivity vzdělávání. Tyto fáze jsou zásadní pro určení obsahu a formy budoucích vzdělávacích cyklů.

Rozdělení systematického vzdělávání do těchto čtyř fází je široce akceptováno jak mezi akademickými odborníky, tak v praxi mnoha firem. Tento přístup je tedy považován za univerzální a efektivní rámec pro organizaci a řízení vzdělávacích procesů v rámci firem. Na obrázku 2 lze vidět jednotlivé cykly podnikového vzdělávání. U procesu vzdělávání zaměstnanců v podnicích lze identifikovat konkrétní aktivity a potenciální dílčí cykly v rámci jednotlivých fází.

Obrázek 2 Cyklus podnikového vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování dle Langer (2016, s. 39)

Jednotlivé fáze procesu jsou spojeny s konkrétními úkoly a rozhodnutími, které mohou být iterativní nebo lineární v závislosti na kontextu a potřebách firmy. V rámci analýzy a identifikaci vzdělávacích potřeb dochází ke sběru a analýze dat o dovednostech a znalostech zaměstnanců vzhledem k firemním cílům. Zde může dojít k iterativnímu procesu hodnocení a přepracování vzdělávacích cílů na základě získaných informací. Fáze plánování vzdělávání, kde jsou vytvářeny konkrétní plány pro vzdělávací aktivity, může zahrnovat lineární postup při výběru metod a materiálů, ale také může obsahovat iterativní prvky, jako je upravování plánů na základě zpětné vazby od zaměstnanců nebo změn ve strategii firmy. Ve fázi realizace vzdělávání dochází k samotnému provedení naplánovaných aktivit. Zde jsou aktivity typicky lineární, avšak mohou nastat situace, kdy je potřeba kurz upravit či přizpůsobit na základě okamžité zpětné vazby nebo neočekávaných okolností. Vyhodnocování vzdělávání obnáší hodnocení efektivity a dopadu vzdělávacích aktivit, což může mít iterativní charakter, kdy dochází k průběžnému měření výsledků a úpravám vzdělávacích programů na základě zjištěných výsledků.

2.5 Aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Wahdaniah et al. (2023, s. 230–240) popisují, že ve stávajícím korporátním kontextu je pozorována značná transformace, která je poháněna přechodem k digitalizovaným procesům, integrací pokročilých technologií a evolucí v managementu lidských zdrojů. Tato změna je charakterizována přijetím technologických inovací, které usnadňují automatizaci a zvyšují efektivitu operací, a zároveň vyžadují od pracovní síly rozvoj nových kompetencí. Současně dochází k inovaci strategií řízení lidských zdrojů, které se zaměřují na adaptabilitu, kreativitu a řešení problémů, reflektující potřebu reagovat na dynamické tržní podmínky a technologický pokrok. Podle Trogera (2021, s. 21) trendy v managementu lidských zdrojů se dělí na několik různých podkapitol, ve kterých je zahrnuta například digitalizace, která v dnešní době je klíčovým prvkem.

2.5.1 Digitalizace

Digitalizace je podle Trogera (2021, s. 21) klíčovým prvkem moderního podnikání a ovlivňuje téměř všechny aspekty firemních operací. Tento proces zahrnuje přechod od tradičních manuálních a papírových procesů k technologicky pokročilým, digitálním řešením. Výsledkem digitalizace je efektivnější a flexibilnější pracovní prostředí, které může lépe reagovat na rychlé změny trhu a potřeby zákazníků.

Autor také uvádí, že v oblasti nástrojů a přístrojů digitalizace zahrnuje využití pokročilého hardwaru a softwaru pro zefektivnění pracovních procesů. Například, mobilní zařízení a cloudové technologie umožňují zaměstnancům přístup k firemním datům a aplikacím odkudkoli, což je zásadní pro podporu práce na dálku a flexibilní pracovní režimy. Dále Ales zmiňuje, že digitalizace zahrnuje implementaci sofistikovaných softwarových řešení, jako jsou ERP (Enterprise Resource Planning) a CRM (Customer Relationship Management) systémy. Tyto systémy umožňují centralizovanou správu obchodních procesů, od řízení dodavatelského řetězce až po správu vztahů se zákazníky.

Troger (2021, s. 40) tvrdí, že digitalizace se také projevuje v rozvoji různých firemních softwarů a mobilních aplikací. Uvádí příklady dnes zřejmě nejznámějších aplikací pro řízení projektů, kterými jsou Asana nebo Trello. Umožňují týmům sledovat postup práce a spolupracovat efektivněji. Troger (2021, s. 56) doplňuje, že pro komunikaci a spolupráci na dálku jsou široce využívány platformy jako Slack nebo Microsoft Teams. Tyto nástroje podle Trogera nejen zvyšují produktivitu, ale také podporují transparentnost a komunikaci v týmu.

V oblasti evidence a účetnictví digitalizace umožňuje centralizovaný přístup k datům a dokumentům. Cloudová úložiště a systémy pro správu dokumentů jako Google Drive nebo SharePoint umožňují snadný přístup a sdílení dokumentů mezi zaměstnanci, čímž zvyšují efektivitu práce a snižují riziko chyb.

Kotíková et al. (2019, s. 57) upozorňuje, že digitalizace také přináší výzvy, jako je potřeba zabezpečení dat a ochrany soukromí. Firmy musí podle Trogera (2021, s. 100) zajistit, že jejich digitální systémy jsou bezpečné a chráněné proti kybernetickým hrozbám. Vyžaduje to průběžné investice do bezpečnostních technologií a vzdělávání zaměstnanců v oblasti kybernetické bezpečnosti.

2.5.2 Průmysl 4.0

Kazançoğlu a Ozkan-Özen (2018, s. 2) uvádějí, že Průmysl 4.0 je fenomén, který je v podnikatelské praxi dobře znám a v dnešní době je již velmi relevantní konkurenční výhodou, ovšem je nutné, aby organizace změnily svůj přístup ke stávajícími proměnlivému prostředí.

Rozvinuté země již několik let zažívají transformaci v důsledku průmyslu 4.0 ve svých výrobních prostředích a očekává se, že se změny v následujících letech rozšíří po celém světě, jelikož průmyslové revoluce jsou vždy stimulovány technologickým rozvojem země. Kazançoğlu a Ozkan-Özen (2018, s. 3) dodávají, že oblasti ovlivněné transformací se netýkají pouze výrobního prostředí, ale mají dopad na možnosti a povinnosti zaměstnanců, což pravděpodobně změní perspektivy v oblasti lidských zdrojů (HR).

Podle Rolínka et al. (2022, s. 5) jsou pokročilé technologie středem současné průmyslové revoluce. Digitální technologie mění naprostou většinu pracovišť, jelikož mění způsob, jakým se HR propojují mezi sebou a také s organizací. Je zde nová revoluce inovativních technologií, ve které hrají umělá inteligence a stroje klíčovou roli při maximalizaci produktivity a zvyšování tvorby bohatství. Robotika se v organizacích používá k automatizaci monotónních a snadno pochopitelných činností, zatímco umělá inteligence pomáhá v komplexním rozhodování prostřednictvím projekčních algoritmů.

Podle Rolínka et al. (2022, s. 7) má Průmysl 4.0 má významný vliv na HR management, a to jak v současnosti, tak i do budoucna. Tento vliv je možné popsat prostřednictvím několika klíčových aspektů. Konkretizují také, že za prvé jde o digitalizaci a automatizaci, které jsou charakteristické pro Průmysl 4.0, vedou k přeformulování pracovních procesů a role zaměstnanců. Podle Baliho et al. (2022, s. 154) se HR management musí přizpůsobit těmto změnám tím, že bude hledat nové způsoby, jak vyvíjet a využívat dovednosti zaměstnanců. Podle Baliho to zahrnuje identifikaci potřebných kompetencí pro práci s novými technologiemi a zajištění, aby zaměstnanci byli na tyto změny připraveni prostřednictvím vzdělávání a školení. Rolínek et al. (2022, s. 11) pokračují, že zadruhé Průmysl 4.0 zvyšuje důraz na soft skills, jako jsou adaptabilita, kreativita a schopnost řešit problémy. Tato dovednosti se stávají stejně důležitými jako technické dovednosti, protože technologie mohou automatizovat mnoho rutinních úkolů, ale ne nahradit lidskou kreativitu a inovativní myšlení. Dále Richnák (2022, s. 56–61) uvádí další aspekt, který se týká způsobu, jakým Průmysl 4.0 mění pracovní prostředí. S narůstajícím používáním technologií jako je umělá inteligence, robotika a internet věcí, Bali et al. (2022, s. 182) uvádějí, že HR management musí zvážit nové formy pracovních uspořádání, včetně práce na dálku, flexibilních pracovních dohod a projektově orientovaných týmů. Čtvrtým bodem je podle Rolínka et al. (2022, s. 106) potřeba zvýšeného zaměření na etické a bezpečnostní aspekty spojené s technologiemi Průmyslu 4.0. Podle Baliho et al. (2022 s. 161) hraje HR management klíčovou roli ve vytváření politik a postupů, které chrání osobní údaje zaměstnanců a zajišťují, že technologie jsou využívány zodpovědně a eticky.

Marchington (2015, s. 38) zdůrazňuje, že Průmysl 4.0 přináší revoluci v oblasti pracovního trhu, kde technologické inovace a automatizace mění dynamiku pracovních sil a požadavky na pracovníky. Tento vývoj vyžaduje od HR managementu adaptabilitu a schopnost rychle reagovat na tyto změny. S nástupem Průmyslu 4.0 je nezbytné neustále sledovat technologické trendy a inovace a předvídat jejich dopady na pracovní trh a pracovní prostředí. HR management musí být schopen proaktivně identifikovat nové požadavky na dovednosti a schopnosti a zajistit, že zaměstnanci jsou připraveni na nové pracovní výzvy a možnosti. Tímto způsobem může HR management hrát klíčovou roli v tom, že organizace zůstávají konkurenceschopné a připravené na budoucí výzvy a příležitosti v rámci rychle se měnícího pracovního prostředí.

2.5.3 Přístupy managementu lidských zdrojů

Marchington (2015, s. 42) uvádí, že v současné době se management lidských zdrojů nachází na spojnicí různých sociálních, ekonomických a filozofických proudů. Trendy jako age management, talent management, a inkluze s diverzitou nejsou jen přechodnými módními

vlnami, ale spíše reflexí hlubších změn ve společenských hodnotách a očekáváních, které formují způsob, jakým organizace přistupují k řízení svých nejcennějších aktiv – lidí. Tyto trendy nesou relevantní implikace nejen pro praktiky v oblasti řízení lidských zdrojů, ale i pro širší diskusi o tom, jakým směrem by se měla společnost ubírat nezávisle na politicko-ekonomickém zřízení, tedy kapitalismu či socialismu potažmo komunismu.

Novotný et al. (2014, s. 6–9) tvrdí, že age management a talent management jsou totiž zásadní pro udržení konkurenceschopnosti v rychle se měnícím pracovním prostředí a reflektuje rostoucí pochopení, že pracovní síla stárne a společnost musí být schopna využít potenciál zaměstnanců všech věkových skupin. Autor také uvádí, že jde o výzvu nejen pro firmy v individuálním měřítku, ale i pro ekonomiku jako celek, jelikož demografické změny vyžadují adaptabilní přístupy k práci, vzdělávání a kariéernímu rozvoji. Talent management, na druhé straně, zdůrazňuje potřebu identifikace, rozvoje a udržení klíčových zaměstnanců, což je zásadní pro inovace a dlouhodobý úspěch organizace. Tento trend je zřetelným důkazem, že lidský kapitál je klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Podle Novotného et al. (2014, s. 5–9) jsou inkluze a diverzita relevantní nejen z etických důvodů, ale také proto, že přinášejí obchodní výhody, jako jsou vyšší kreativita, efektivnější rozhodování a vyšší spokojenost zaměstnanců. Tyto trendy představují odklon od homogenních pracovních sil k modelu, který oceňuje a využívá rozmanitost myšlenek, zkušeností a perspektiv. Autoři odávají, že v širším kontextu odráží posun od uniformity k pluralitě, od exkluzivity k inkluzi, což jsou hodnoty, které se v mnohém rozcházejí s tradičními kapitalistickými principy konkurence a maximalizace zisku a rezonují spíše s kolektivistickými myšlenkami, kde rozmanitost jedinců mimo jiné obohacuje skupinu a inkluze zajišťuje, že každý člen společnosti má možnost přispívat a být součástí kolektivu.

2.6 Metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout implementační koncept systematického vzdělávání zaměřeného na podporu osobního a profesního rozvoje, který integruje faktory sebepoznání a adaptability v kontextu individuální volby vzdělávacího obsahu. Dalšími participátními cíli jsou identifikovat specifické potřeby a očekávání zaměstnanců Tesco Store a.s. v oblasti osobního a profesního rozvoje, zhodnotit vzdělávací koncepty ve společnosti Tesco Store a.s. a identifikovat jejich silné stránky, oblasti a možnosti zlepšení ve vztahu k potřebám a výkonnosti zaměstnanců.

Mezi další parciální cíle této práce se řadí:

- identifikovat specifické potřeby a očekávání zaměstnanců Tesco v oblasti osobního a profesního rozvoje;
- zhodnotit vzdělávací koncepty ve společnosti Tesco a posoudit, co je potřeba zlepšit a jak lépe splňovat potřeby a výkonnost zaměstnanců.;
- navrhnout detailní koncept systematického vzdělávání, který bere v úvahu faktory jako je sebepoznání a schopnost přizpůsobit se změnám.

Předmětem výzkumu jsou strategie a koncepty vzdělávání ve společnosti Tesco inovativního konceptu systematického vzdělávání. Objektem výzkumu jsou vzdělávací koncepty, procesy a systémy ve společnosti Tesco. Výzkumný problém byl definován následovně: „Jaké jsou hlavní faktory ovlivňující efektivitu stávajících vzdělávacích programů a strategií ve společnosti Tesco Store a.s. v kontextu podpory osobního a profesního rozvoje zaměstnanců, a jak může být na základě těchto poznatků navržen inovativní koncept systematického vzdělávání, který integrálně spojuje sebepoznání, adaptabilitu a individuální výběr vzdělávacího obsahu. V tomto kontextu byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- jaké jsou charakteristiky stávajících vzdělávacích programů a strategií ve společnosti Tesco a jak jsou tyto programy a strategie vnímány v kontextu osobního a profesního rozvoje zaměstnanců;
- jaké faktory determinují úspěšnost a efektivitu stávajících vzdělávacích iniciativ ve společnosti Tesco z pohledu zaměstnanců i vedení;
- jaká jsou specifická přání a očekávání zaměstnanců Tesco v oblasti osobního a profesního rozvoje, které nejsou plně adresovány současnými vzdělávacími programy a strategiemi;
- jaké jsou nejlepší praxe a inovativní přístupy v oblasti systematického vzdělávání, které by mohly být aplikovány pro rozvoj nového vzdělávacího konceptu ve společnosti Tesco;
- jak lze navrhnout inovativní koncept systematického vzdělávání, který by odpovídal identifikovaným potřebám a očekáváním zaměstnanců Tesco a zároveň podporoval jejich osobní a profesní rozvoj.

Literární díla, která jsou použita v této práci jsou vypůjčena z knihovny VŠEM, Městské knihovny Ivana Slavíka Hořovice a AV ČR v Praze. Značná část literatury je použita také z odborných časopisů a článků v ResearchGate. Metodologický přístup je strukturován jak kvantitativním, tak kvalitativním výzkumem. Prvním kvantitativním výzkumem je dotazníkové šetření, které je cílené na všechny zaměstnance Tesco Store a.s. napříč všemi odděleními. Dotazníkové šetření bylo odesláno na začátku ledna 2024 prostřednictvím emailové Tesco schránky. Všem zaměstnancům přišel následující odkaz na vyplnění dotazníku <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=i4AoOUaKa0KPhwUaNrsvkVs8pcOfS0pFjNZjdpCjFdfURUIzMIFFOTTFRRzhHUDFRRzdDSjBORIFVRS4u>, kde pravdivě mohli zaznamenat své odpovědi. Dotazník byl rozeslán 629 zaměstnancům napříč všemi odděleními, z toho 142 externím zaměstnancům. Návratnost dotazníkové šetření byla okolo 76,79 %, což je vzhledem k velikosti korporátní firmy velmi úspěšné. Na dotazníkové šetření odpovědělo 483 zaměstnanců, kdy 322 z nich bylo mužského pohlaví a 161 ženského pohlaví. Největší zastoupení v dotazníkovém šetření mají zaměstnanci ve věku 41-45 let, které můžeme zařadit do kategorie generace Y. Prvním krokem je zkoumání míry individualizace vzdělávacích programů v Tesco a zjišťování, do jaké míry jsou tyto programy přizpůsobeny potřebám každého zaměstnance. Následně bude analyzováno, zda každý zaměstnanec prochází formou vzdělávání a jakým způsobem se tato účast promítá v jejich profesním rozvoji. Poté je zkoumáno to, jaká forma vzdělávání nejvíce vyhovuje zaměstnancům Tesco Store a.s., z hlediska efektivitu a osobní preference. Otázky se týkají formy vzdělávání, která rozhoduje o pracovním výkonu zaměstnanců prostřednictvím analýzy dosavadních výsledků výkonnosti. Otázky směřují také k podrobné analýze vzdělávacích programů Tesco Store a.s., zahrnující jejich strukturu, obsah a dosažené výsledky, zhodnocení dostupnosti základních organizačních informací, které ovlivňují efektivnost vzdělávacích programů a mimo jiné posouzení dostupných instrukcí pro zaměstnance a rozsahu jejich pokrytí s cílem optimalizovat pracovní výkony. Z dotazníkového šetření může například vyplynout, zda je možnost snížit počet externích pracovníků prostřednictvím kvalitnějšího vzdělávání interního personálu. Identifikace konkrétních druhů nebo forem vzdělávacích programů, které by mohly zvýšit efektivitu zaměstnanců v jejich pracovním prostředí. Analýza důrazu, který personální oddělení v Tesco klade na vzdělávání a jeho vliv na firemní kulturu a rozvoj zaměstnanců. Zjišťování, zda se HR v Tesco zaměřují na koncept vzdělávání a jak se tento zaměření projevuje v praxi. V závěru by mohla být určitá doporučení, která vzejdou z dotazníkového šetření a rozhovoru např. implementovat novou a účinnější strategii, která by mohla pomoci zrychlení procesů či finanční úlevu v najímání externích zaměstnanců. Kvalitativní výzkum, který probíhal formou rozhovoru s paní Macháčkovou, která nyní pracuje na pozici HR manažerky v Tesco Store a.s.,

sloužil především k reflektování výsledků dotazníkového šetření a zjištění intervencí, které chce Tesco navrhnout a možná v budoucnu implementovat. Rozhovor se nesl ve velmi přátelském duchu a probíhal v březnu 2024 v centrální kanceláři Tesca ve Vršovicích. Odpovědi byly zaznamenány na papír, nahrávány na mobilní telefon a následně zpracovány. V rámci rozhovoru byly kladeny cílené otázky za účelem získání konkrétních odpovědí, které by pomohly v lepším porozumění stávajícím vzdělávacím procesům a strategiím společnosti. Bylo také požadováno, aby HR manažerka reflektovala výsledky nedávného dotazníku, což mělo za cíl zhodnotit míru překvapení zjištěními a také posoudit vztah mezi odpověďmi z dotazníku a skutečnou praxí ve společnosti. Rozhovor je možné najít v příloze pod římskou číslicí I. Cílem kvalitativního výkumu pomocí rozhovoru je zjistit objektivní názor jednoho ze zaměstnanců, který se objektivně hodnotí situaci vzdělávání a rozvoje v Tesco Store a.s.

3 Praktická část

Praktická část této diplomové práce je rozdělena do několika klíčových sekce, které poskytují podrobný pohled na fungování společnosti Tesco Store a.s. a analýzu jejího přístupu k řízení lidských zdrojů. První část práce se zaměřuje na podrobné seznámení s Tesco Store a.s., jeho historií a vývojem, který pomohl formovat jeho současnou pozici na trhu. Důkladně je rozebrána organizační struktura společnosti, včetně jednotlivých oddělení a hierarchie zaměstnanců, což poskytuje lepší porozumění prostředí, ve kterém společnost operuje.

Následující část se věnuje analýze provedeného dotazníkového šetření, které se zaměřuje na postavení lidských zdrojů ve společnosti a názory zaměstnanců na různé aspekty práce a rozvoje v rámci organizace. Pro lepší vizualizaci a porozumění výsledků dotazníkového šetření jsou zahrnuty grafy, které ilustrují klíčové trendy a zjištění.

Další důležitou součástí této práce je rozhovor s HR manažerkou společnosti Tesco Store a.s. Tento rozhovor poskytuje hlubší vhled do praktických aspektů řízení lidských zdrojů ve společnosti a umožňuje nám lépe porozumět politikám a postupům, které společnost uplatňuje ve svém každodenním provozu. Na základě získaných dat z kvantitativního i kvalitativního šetření je možno formulovat doporučení, která vycházejí z identifikovaných potřeb a trendů ve společnosti Tesco Store a.s. Tato doporučení jsou zaměřena na optimalizaci řízení lidských zdrojů a podporu rozvoje zaměstnanců s vidinou zlepšit výkonnost a konkurenceschopnost společnosti.

3.1 Představení organizace

Z Tesco SharePointu (2024) je možné zjistit, že z historického hlediska Tesco příběh započal v roce 1919, kdy Jack Cohen, zakladatel Tesco, otevřel svůj první stánek v Londýně. V roce 1924 byla založena značka Tesco. Název Tesco vznikl sloučením písmen jmen zakladatelů T. E. Stockwell a J. Cohen. Prvním produktem značky Tesco byl čaj a byl tak populární, že se v Anglii prodává dodnes. V roce 1929 byl otevřen první zděný obchod Tesco, o deset let později jich bylo 100. Rok 1996 byl velmi zásadním. Došlo k otevření prvního Tesco hypermarketu ve střední Evropě, konkrétně v Budapešti. Ve stejném roce se otevřely ještě dveře hypermarketů i v České republice a na Slovensku. O několik let později Tesco zavedlo nové formáty obchodů – supermarkety a provozovny formátu Express, a to konkrétně v roce 2005. Tesco Store a.s. se angažuje do několika nadačních projektů, kdy do první nadaci založilo v roce 2009 na podporu sociálně znevýhodněných a zdravotně postižených osob, zdravého životního stylu a ochrany životního prostředí. Tesco také představilo svůj věrnostní program Clubcard. V roce 2011 Tesco pokračuje ve své misi za lepším životním prostředím, v roce 2011 otevřelo v Jaroměři první hypermarket s nulovou uhlíkovou stopou a v roce 2012 pokročilo v technologiích a úspěšně zavedlo online nákupní služby. Z hlediska vedení, v březnu 2015 Tesco spojilo český, slovenský, maďarský a polský trh v jednu obchodní jednotku s názvem Central Europe pod společným vedením. Rok 2017 byl úspěšný ekologicky, kdy Tesco jako první maloobchodník zveřejnilo údaje o potravinovém odpadu. Další nadační projekt s názvem Tesco Anděl, kdy zaměstnanci mohou finančně přispět v interním charitativním projektu na pomoc kolegům, kteří se ocitli v tíživé životní situaci, se zrodil v roce 2018. V roce 2020 vyřadilo Tesco Store a.s. z obalů vlastní značky nerecyklovatelné materiály, a tím ušetřilo 147 tun těchto neekologických materiálů. S ročními tržbami převyšujícími 74 miliard amerických dolarů v roce 2021, se Tesco umísťuje jako třináctá největší maloobchodní firma na světě, což dokládá jeho významné postavení v globálním maloobchodě. Vývoj společnosti byl zaznamenán rozšířením sortimentu vlastních značek, věrnostních programů a expanzí do bankovních služeb, což ilustruje strategii diverzifikace a inovace. V roce 2022 byla Tesco hlavním maloobchodníkem ve Spojeném království a významným hráčem na irském trhu. Tesco Stores ČR a.s., pobočka Tesco v České

republice, s příjmy přesahujícími 42 miliard Kč, představuje jednoho z pěti největších maloobchodníků v zemi, což svědčí o úspěšné adaptaci a penetraci na lokální trh. Nedávná historie Tesco odráží jak úspěchy, tak výzvy. Účetní skandál v roce 2014 a následné finanční pokuty od britského Serious Fraud Office poukázaly na potřebu pevných interních kontrol a transparentnosti. Přestože se společnost setkala s potřebou restrukturalizace a stáhla se z několika mezinárodních trhů, zůstává silným hráčem v maloobchodu.

3.2 Charakteristika organizace

Z Tesco SharePointu (2024) vyplývá, že v rámci globální strategie se Tesco soustředí na efektivní využívání zdrojů a rozvíjí technologická centra v zemích jako Indie a Polsko, čímž podtrhuje svůj závazek k inovacím a technologickému pokroku. Tesco se tedy prezentuje jako adaptabilní a inovativní korporace, která navzdory historickým výzvám udržuje své vedoucí postavení v maloobchodní branži a setrvává na cestě diverzifikace a růstu, ať již prostřednictvím fyzických obchodů, bankovních služeb, nebo digitálních a technologických iniciativ.

Operační model společnosti je zásadním prvkem, který určuje, jak organizace funguje na každodenní bázi, jaké postupy a systémy využívá a jak se adaptuje na potřeby trhu a očekávání zákazníků. V případě popsaného modelu se společnost opírá o tři základní principy – být lepší pro zákazníky, jednodušší pro kolegy a levnější pro Tesco, což společně formuje robustní rámec pro dosažení excelence ve všech aspektech jejího podnikání. Zdůrazňuje důležitost inovací a neustálého zlepšování produktů a služeb nabízených zákazníků. Společnost klade důraz na detailní rozpracování procesů a postupů, které umožňují efektivně reagovat na požadavky a potřeby zákazníků. Tento princip odráží snahu o porozumění zákaznickým preferencím a anticipaci jejich očekávání, což je klíčem k udržení konkurenceschopnosti a zajištění vysoké úrovně spokojenosti zákazníků. Směrnice a popis pozic jsou navrženy tak, aby co nejvíce usnadňovaly práci zaměstnanců a umožňovaly jim soustředit se na hlavní priority. Zjednodušení procesů a struktur podporuje flexibilitu a kreativitu, což je nezbytné pro adaptaci na měnící se podmínky trhu a efektivní řešení výzev. (Tesco SharePoint, 2024)

Dle Tesco SharePointu (2024) představuje také snahu o zvyšování efektivnosti a snižování ztrát, což přímo přispívá k lepší finanční výkonnosti společnosti. Hodnocení procesů a pozic vede k jasně definovaným cílům a zlepšování operací. Využití informačních technologií a obchodních systémů hraje klíčovou roli v optimalizaci a automatizaci procesů, což vede k nižším nákladům a zvýšení hodnoty pro zákazníky i společnost. Přístup využívající předlohy umožňuje společnosti sdílet osvědčené postupy a inovace napříč různými trhy a regiony. Tento systém podporuje kolaborativní učení a umožňuje rychlé škálování úspěšných konceptů, jako jsou Clubcard, formáty obchodů Express, nebo online obchod s potravinami. Předlohy slouží jako šablony pro implementaci inovací, což usnadňuje sdílení znalostí a spolupráci mezi jednotlivými jednotkami skupiny, což v konečném důsledku vede k celkovému zlepšení a efektivitě. Filozofie, kterou společnost vyznává a propaguje ve svém přístupu k vedení lidí a organizace, se opírá o pochopení toho, co pro její zaměstnance, zákazníky a další zúčastněné strany znamená opravdový rozdíl. Toto pojetí ukazuje na jedinečnou firemní kulturu zaměřenou na vytváření hodnoty, spokojenosti a hrdosti v pracovním i osobním životě.

Podle Tesco SharePointu (2024) je základem této kultury přesvědčení, že zlepšování a inovace v oblastech, na kterých skutečně záleží, nejenže přináší měřitelné výsledky a úspěchy, ale také vytváří smysl spolupráce, příslušnosti a osobního uspokojení pro všechny zúčastněné. Tato filozofie je ztělesněna ve třech základních principech: lepší pro zákazníky, jednodušší pro kolegy a levnější pro Tesco, které společně formují operační model společnosti. Klade si za cíl být lepší pro své zákazníky tím, že neustále inovuje a zlepšuje nabídku produktů a služeb. Důraz

je kladen na detailní rozpracování procesů a postupů, aby byly splněny a předčeny očekávání zákazníků. Tento přístup vyžaduje vysoké standardy a neustálé snahy o porozumění a anticipaci potřeb zákazníků. Pro zaměstnance Tesca se snaží vytvářet prostředí, které je jednodušší a umožňuje jim soustředit se na to, co je skutečně důležité. Tento cíl je podporován směrnicemi, které nastavují jasný rámec cílů a očekávání, a strukturami a pozicemi v organizaci, které jsou navrženy tak, aby podporovaly efektivitu a spolupráci.

Tesco dle Tesco SharePointu (2024) také usiluje o to, aby bylo levnější tím, že spojuje procesy a pozice za účelem zvýšení efektivity a snižování ztrát. Informační technologie a systémy jsou základem mnoha procesů a hrají klíčovou roli v realizaci obchodních cílů společnosti. Důraz na rozvoj dovedností lídra a budování silných týmů je zásadní pro úspěch Tesca. Společnost věří, že správná spolupráce a rozvoj dovedností přináší pozitivní změny nejen uvnitř organizace, ale také mezi dodavateli, zákazníky a komunitami. Tento přístup se neomezuje jen na formální školení, ale zahrnuje také využití talentů, schopností a kreativity zaměstnanců pro celkové zlepšování a dosahování cílů. Tesco tedy nejenže klade důraz na individuální rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců, ale také na vytváření prostředí, ve kterém se každý může cítit hrdě a spokojeně s přínosem své práce. Tímto způsobem společnost Tesco neustále posouvá hranice toho, co je možné.

Např. řídicí kormidlo Tesco slouží jako kompas, který naviguje společnost skrze různorodé aspekty jejího podnikání a zajišťuje, že každá činnost je v souladu s dlouhodobou vizí a strategiemi firmy. Tento nástroj odráží hluboké porozumění Tesca tomu, co znamená skutečně přinášet hodnotu zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům a komunitám, ve kterých firma působí. V centru tohoto přístupu stojí přesvědčení, že výjimečná péče o zákazníky a inovace a tom, jak jsou služby a produkty prezentovány a poskytovány, je základem pro budování silné a udržitelné značky. Tesco se snaží nejen reagovat na aktuální potřeby zákazníků, ale aktivně předvídat budoucí trendy a očekávání, aby mohlo svým zákazníkům nabízet co nejlepší zážitek.

Paralelně s tím se Tesco věnuje optimalizaci svých interních procesů a operací s cílem zvýšit efektivitu a snížit náklady, čímž zajišťuje, že může nabízet konkurenceschopné ceny, aniž by to bylo na úkor kvality služeb nebo produktů. Efektivní provozní modely a inovativní využívání informačních technologií jsou klíčem k udržení agilnosti a schopnosti rychle reagovat na tržní výzvy. Finanční stabilita je dalším pilířem, na kterém stojí řídicí kormidlo Tesca. Přesné sledování a řízení finančních ukazatelů umožňuje společnosti investovat do svého růstu, inovací a do dalšího rozvoje zaměstnanců. Zdravá finanční struktura také poskytuje potřebnou rezilienci v neustále se měnícím a někdy nepředvídatelném obchodním prostředí.

Z Tesco SharePointu (2024) lze zjistit, že zaměstnanci, jejich rozvoj a spokojenost jsou zásadní pro úspěch Tesca. Společnost klade velký důraz na vytváření prostředí, které podporuje osobní i profesní růst, a na rozvoj dovedností, které jsou klíčové pro splnění firemních cílů a vizí. Uznávání a ocenění práce zaměstnanců je nejen důležité pro jejich motivaci, ale také pro budování silné firemní kultury založené na spolupráci a vzájemném respektu. Komunita, ve které Tesco působí, je považována za integrální součást firemní strategie. Společnost se snaží působit pozitivně nejen prostřednictvím svých produktů a služeb, ale i skrze širokou škálu společenských a environmentálních iniciativ, které přinášejí konkrétní přínosy místním obyvatelům a celé společnosti.

3.3 Stávající přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci

Interní dokumenty (2024) popisují, jak je uspořádaný stávající proces účasti na školení. Proces účasti na školeních v rámci společnosti Tesco je dobře strukturovaný a zahrnuje několik klíčových kroků, které zaměstnanci musí podniknout, aby maximalizovali svůj osobní a profesní rozvoj. Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby aktivně zvažovali svou účast na

školeních, což je první krok k identifikaci a naplnění jejich vzdělávacích a rozvojových potřeb. Získání zpětné vazby a komunikace s nadřízenými jsou zásadní pro určení oblastí, ve kterých je potřeba se zlepšit, a pro zajištění souladu s individuálními plány rozvoje. Společnost Tesco nabízí bohatý výběr interních školení přes různé platformy a systémy, které jsou přizpůsobeny lokálním potřebám a jazykovým preferencím. Tato školení pokrývají širokou škálu témat, včetně základních, leadershipových a profesionálních dovedností, a poskytují zaměstnancům přístup k významným zdrojům pro jejich rozvoj. Tato školení mají i řadu nevýhod včetně velmi zdoluhavých online školení. Zaměstnanci jsou však stále povzbuzováni, aby dali přednost interním školením, což by mělo být první volbou při hledání příležitostí pro vzdělávání. Zažádání o účast na školení zahrnuje několik administrativních kroků, včetně konzultace s nadřízeným a potvrzení účasti v lokálním tréninkovém systému. Tento proces zdůrazňuje důležitost komunikace a plánování, aby bylo zajištěno, že zaměstnanec může plně využít nabízené školení bez negativního dopadu na běžné pracovní operace. Sdílení znalostí a dovedností získaných během školení je dalším důležitým prvkem, který podporuje kulturu neustálého učení a vzájemné podpory v rámci organizace. Tento přístup nejenže podporuje osobní rozvoj jednotlivce, ale také přináší přínos celé společnosti tím, že rozšiřuje základ znalostí a dovedností mezi kolegy. Zrušení účasti na školení je vážným krokem, který vyžaduje opodstatnění z důvodu urgentních a nepředpokladatelných situací. Je důležité si uvědomit, že organizace a realizace školení vyžadují značné úsilí a finanční investice. Proto by zaměstnanci měli přistupovat k potvrzení své účasti na školení s plnou zodpovědností a o zrušení účasti uvažovat jen v nevyhnutelných případech, aby se minimalizovaly nepotřebné náklady a nedorozumění.

V interních dokumentech (2024) lze nalézt i charakteristiku procesu vzdělávání v Tesco Store, která odhaluje pečlivě navržený systém, který povzbuzuje zaměstnance k aktivnímu zapojení do svého rozvoje a zdůrazňuje důležitost sdílení znalostí a spolupráce. Přestože proces zahrnuje několik kroků a vyžaduje pečlivou koordinaci, jeho struktura a zaměření jsou navrženy tak, aby podporovaly nejen individuální růst, ale i celkový rozvoj organizace. Systém zdůrazňuje zásadní roli plánování a komunikace v procesu vzdělávání a poukazuje na to, jak významné je pro zaměstnance, aby byli proaktivní, zapojení a zodpovědní ve svém přístupu k učení. Klíčovým aspektem je také flexibilita a dostupnost školení přes různé platformy, což umožňuje zaměstnancům přistupovat k vzdělávacím materiálům a kurzy, které nejvíce odpovídají jejich potřebám a časovým možnostem. Tato přístupnost je zásadní pro udržení neustálého procesu učení a adaptace v dynamickém a výzvami nabitým pracovním prostředí. Povinnost sdílet znalosti a dovednosti získané během školení s kolegy je dalším klíčovým prvkem, který podtrhuje význam kolektivního učení a podpory mezi zaměstnanci. Tento přístup nejenže zvyšuje hodnotu vzdělávacích aktivit tím, že rozšiřuje jejich dopad na širší skupinu lidí, ale také podporuje kulturu otevřenosti, spolupráce a vzájemné pomoci, která je pro moderní organizace nepostradatelná. Tento proces zrušení účasti na školení a související zodpovědnost zdůrazňují důležitost respektování zdrojů a úsilí vloženého do organizace vzdělávacích aktivit. Přístup, který bere vážně závazky vyplývající z potvrzení účasti na školení, odráží profesionální postoj a respekt k práci kolegů a organizátorů školení. To vede k udržitelnějšímu a efektivnějšímu využívání vzdělávacích zdrojů a minimalizaci nepříznivých dopadů na plánování a finanční plánování organizace. Celkově je charakteristika vzdělávacího procesu v Tesco příkladem komplexního a promyšleného přístupu k rozvoji zaměstnanců, který klade důraz na individuální iniciativu, sdílení znalostí a zodpovědnost. Takový systém nejenže podporuje osobní růst a odborný rozvoj zaměstnanců, ale také přispívá k budování silné a adaptabilní organizace, která je připravena čelit výzvám současného pracovního světa. Má však i své slabé stránky.

Lze vyčíst z kvalitativního výzkumu (2024), že v rámci procesu vzdělávání a rozvoje společnosti Tesco je důležitým aspektem možnost účasti na externích školeních, která mohou

zaměstnancům nabídnout cenné dovednosti a znalosti nepřímo související s jejich současnou pracovní pozicí, ale přispívající k jejich celkovému profesnímu rozvoji. Tato politika reflektuje otevřený přístup společnosti k vzdělávání a podporuje zaměstnance v aktivním rozšiřování jejich dovednostního a znalostního spektra, což je zásadní pro osobní růst a kariérní postup. Externí školení se dělí na dvě hlavní kategorie: školení přímo potřebná pro vykonávání současné pracovní pozice zaměstnance a školení, která nepřímo podporují jeho práci, ale mohou zlepšit jeho dovednosti, kvalifikaci a přispět k dosažení osobních i pracovních cílů. Pro obě kategorie jsou stanoveny jasné směrnice týkající se procesu schvalování, organizace a financování. Pokud zaměstnanec identifikuje potřebu nebo příležitost pro účast na externím školení, které je přímo spojené s jeho pracovní pozicí nebo je vyžadováno kvůli změnám v legislativě, je nutné nejprve projednat tuto potřebu s nadřízeným a ověřit dostupnost rozpočtu s vlastníkem nákladového střediska. Po získání souhlasu je možné se na školení přihlásit a zajistit si všechny technické a organizační aspekty. Příslušné náklady spojené s takovým školením jsou hrazeny v souladu s pravidly pro pracovní cesty a výdaje, a účast na školení je považována za pracovní dobu.

V případě, že zaměstnanec má zájem o účast na externím školení, které nepřímo souvisí s jeho pracovní pozicí, Tesco podporuje tento osobní rozvoj, avšak náklady spojené s takovým školením nejsou hrazeny společností, což může snížit motivaci zaměstnance ke vzdělávání se. Je důležité, aby účast na tomto školení neovlivnila výkon práce zaměstnance nebo práci jeho týmu. Před závaznou účastí je nutné domluvit s nadřízeným možné způsoby, jak sladit účast na školení s pracovními povinnostmi, například úpravou rozvrhu, čerpáním dovolené nebo využitím home office. Pokud jde o povinná nebo interní školení spojená s prací zaměstnance, není nutné žádat o volno, jelikož společnost zajistí, že školení proběhne v rámci pracovní doby. Tento přístup zdůrazňuje závazek společnosti Tesco ke kontinuálnímu vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců jako neodmyslitelné součásti pracovního prostředí a firemní kultury. (Interní dokumenty, 2024)

Z interních dokumentů (2024) je patrné, že společnost Tesco přistupuje k procesu vzdělávání svých zaměstnanců s vysokou mírou flexibility a podpory, což je zřejmé z jejich pravidel a postupů pro účast na externích vzdělávacích programech. Politika společnosti odráží závazek k poskytování příležitostí pro profesní růst a rozvoj kvalifikace zaměstnanců, které přesahují jejich základní pracovní povinnosti. V případě, že žádost zaměstnance o účast na školení bude zamítnuta, společnost Tesco klade důraz na transparentní komunikaci. Nadřízení jsou povinni jasně odůvodnit a vysvětlit důvody, proč nemůže být na žádost reagováno pozitivně. Tento přístup zajišťuje, že zaměstnanci mají jasné informace o tom, jaké aspekty jejich žádosti nebyly v souladu s firemními potřebami nebo možnostmi.

Pokud jde o pokrytí nákladů na externí vzdělávání, Tesco nabízí možnost finanční podpory za určitých okolností. Tato podpora se týká kurzů, které nejsou přímo požadovány pro základní výkon pracovních povinností, ale jsou spojené s obsahem práce zaměstnance v Tesco a mají potenciál zvýšit jeho kvalifikaci. Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby diskutovali o možnosti sponzorování s nadřízeným, pokud věří, že vzdělávací program prospěje jak jejich kariéře, tak společnosti. Proces schválení zahrnuje konzultaci s nadřízeným a potřebu získat souhlas příslušného ředitele oddělení a zohlednění dostupného rozpočtu. Po obdržení potřebných schválení bude s zaměstnancem podepsána smlouva o vzdělávání, která specifikuje všechny podmínky účasti na vzdělávacím programu. Tento dokument připraví Personální partner a zahrne důležité informace o finanční odpovědnosti a dalších závazcích. Je důležité poznamenat, že pokud se zaměstnanec rozhodne odejít ze společnosti Tesco před koncem doby uvedené ve smlouvě o vzdělávání, může být povinen vrátit příslušnou část nákladů na vzdělávání v souladu s podmínkami uvedenými ve smlouvě. Pokud jde o povinná školení spojená s prací nebo požadovaná zákonnými předpisy, Tesco zajišťuje jejich dostupnost

prostřednictvím existujícího lokálního procesu, což zahrnuje informace poskytované nadřízeným nebo personálním partnerem. (Interní dokumenty, 2024)

Nakonec i společnost Tesco nabízí dodatečné formy podpory pro zaměstnance, kteří zároveň pracují a studují. Tato podpora může zahrnovat různé možnosti flexibilní práce, změny v pracovním harmonogramu nebo jiné způsoby, jak usnadnit kombinaci pracovních a studijních závazků, což umožňuje zaměstnancům lépe sladit své pracovní povinnosti s akademickými požadavky. Tato iniciativa od Tesca podtrhuje závazek společnosti podporovat celoživotní učení a profesní růst svých zaměstnanců, což je zásadní pro rozvoj talentů a udržení konkurenceschopnosti v dynamickém obchodním prostředí. Klíčem k úspěchu této politiky je otevřená komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, která umožňuje identifikovat a řešit potřeby a očekávání obou stran. Tím se zajišťuje, že jakékoli požadavky na studium nebo vzdělávání jsou v souladu s operativními potřebami společnosti a zároveň podporují osobní rozvoj zaměstnance. Dodatkové formy podpory pro zaměstnance kombinující práci a studium ukazují na pružný přístup Tesca k řízení lidských zdrojů, který uznává význam investic do vzdělání jako klíčového faktoru pro udržení motivované a vysoce kvalifikované pracovní síly. Význam této politiky je obzvláště významný v dnešní době, kdy se od zaměstnanců očekává, že budou neustále rozvíjet své dovednosti a adaptovat se na rychle se měnící požadavky trhu práce. Společnost Tesco tímto způsobem nejenže podporuje své zaměstnance v jejich snaze o osobní a profesní rozvoj, ale také demonstruje své uznání hodnoty, kterou kvalifikovaní a dobře vzdělaní zaměstnanci přinášejí organizaci. V důsledku toho tato politika přispívá k budování pozitivní firemní kultury, která podporuje učení, inovaci a spolupráci, což jsou klíčové prvky pro dlouhodobý úspěch a udržitelnost společnosti. (Interní dokumenty, 2024)

Společnost Tesco nabízí svým zaměstnancům, kteří zároveň studují, řadu podpůrných opatření, která jim umožňují sladit pracovní povinnosti s akademickými požadavky. Jednou z takových možností je praxe v rámci pracovní doby, která umožňuje studentům získat praktické zkušenosti přímo ve společnosti a využít je jako základ pro psaní bakalářských, diplomových nebo disertačních prací. V rámci této iniciativy Tesco umožňuje strávit až 2-3 týdny v příslušné jednotce firmy, ať už provozovně, distribučním centru nebo kanceláři či během normální pracovní doby. Tato možnost je určena studentům, jejichž univerzita vyžaduje absolvování praxe ve společnosti jako součást studijního programu. Tesco však upozorňuje, že nebude hradit žádné dodatečné náklady spojené s praxí, jako jsou cestovní výdaje nebo ubytování. Zájemci o praxi by měli nejprve projednat možnosti se svým nadřízeným a následně odeslat písemnou žádost lokálnímu Talent koordinátorovi, který pomůže se získáním všech potřebných schválení a splněním formálních požadavků, jako je podepsání dohod a organizace případných lékařských prohlídek. Pokud univerzita uznává pracovní úkoly a pozici zaměstnance v Tesco jako odpovídající praxi, společnost může vystavit potvrzení o absolvování praxe, které obsahuje všechny informace požadované univerzitou, za předpokladu, že se nejedná o důvěrné údaje. (Interní dokumenty, 2024) Pro ty, kteří mají zájem psát svou bakalářskou nebo diplomovou práci na téma související s Tesco, společnost poskytuje přístup k oficiálně publikovaným a nedůvěrným materiálům a informacím. Proces získání těchto materiálů vyžaduje písemnou žádost s jasným popisem potřebných dokumentů a účelu jejich využití. Tuto žádost je nutné odeslat lokálnímu Talent koordinátorovi, který zajistí veškerá potřebná schválení. Rozhodnutí o poskytnutí požadovaných informací obdrží žadatel do dvou týdnů od podání žádosti. Je důležité si uvědomit, že podpora poskytovaná v rámci kapitoly 11 je nenáročná a může být v určitých případech, jak je uvedeno v kapitole 8, odmítnuta. Toto ustanovení zdůrazňuje, že i přes široké možnosti podpory vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců si Tesco vyhrazuje právo rozhodnout o poskytnutí těchto příležitostí na základě aktuálních potřeb a možností společnosti. (Interní dokumenty, 2024)

3.4 Výzkum a jeho vyhodnocení

Tesco Store a.s. je velkou organizací s rozsáhlou pracovní silou, která čítá celkem 629 zaměstnanců, kteří působí napříč různými odděleními společnosti. Z tohoto počtu je 142 zaměstnanců externích pracovníků, což ukazuje na různorodost pracovní síly a využití jak interních, tak externích zdrojů. V rámci dotazníkového šetření reagovalo celkem 483 zaměstnanců, což představuje značnou část pracovníků společnosti.

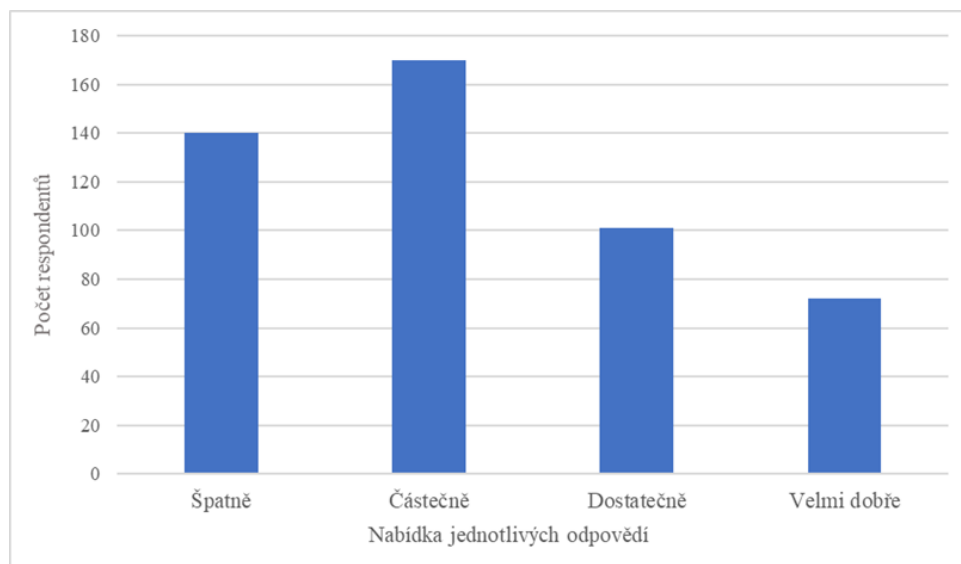
Zajímavým faktem je, že ze vzorku respondentů převažují muži, kteří tvoří 322 z celkového počtu odpovědí, zatímco ženy představují 161 respondentů. Toto rozdělení může být důležité pro další analýzu a plánování strategií řízení lidských zdrojů s ohledem na genderovou rovnost a diverzitu pracovní síly. (Interní dokumenty, 2024)

3.4.1 Dotazníkové šetření: vzdělávání a vzdělávací programy

Na základě první otázky lze v grafu 1 vidět, že odpovědi na otázku ohledně přizpůsobení školení úrovni znalostí a dovedností zaměstnanců naznačují celkově negativní vnímání. Tento trend je důležitým signálem pro vedení společnosti a naznačuje potenciální nedostatky v dosavadních vzdělávacích programech a strategiích.

Z grafu 1 vyplývá, že značná část respondentů, konkrétně 140, uvádí, že jsou školení přizpůsobena jejich úrovni znalostí a dovedností špatně, což představuje téměř 30 % celkového vzorku. Téměř stejný počet respondentů, tj. téměř 170, vnímá, že jsou vzdělávací programy přizpůsobeny jejich úrovni pouze částečně. To znamená, že přibližně 60 % respondentů má pocit, že vzdělávací programy nejsou dostatečně přizpůsobeny jejich potřebám a schopnostem. Naopak, jen omezený počet respondentů, 101, vnímá, že jsou vzdělávací programy dostatečně přizpůsobeny jejich úrovni znalostí a dovedností, a pouze 72 respondentů uvádí, že jsou přizpůsobeny velmi dobře. Toto relativně nízké číslo ukazuje na potřebu zlepšení a úprav v procesu plánování a implementace vzdělávacích programů.

Graf 1 Dovednosti a znalosti



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

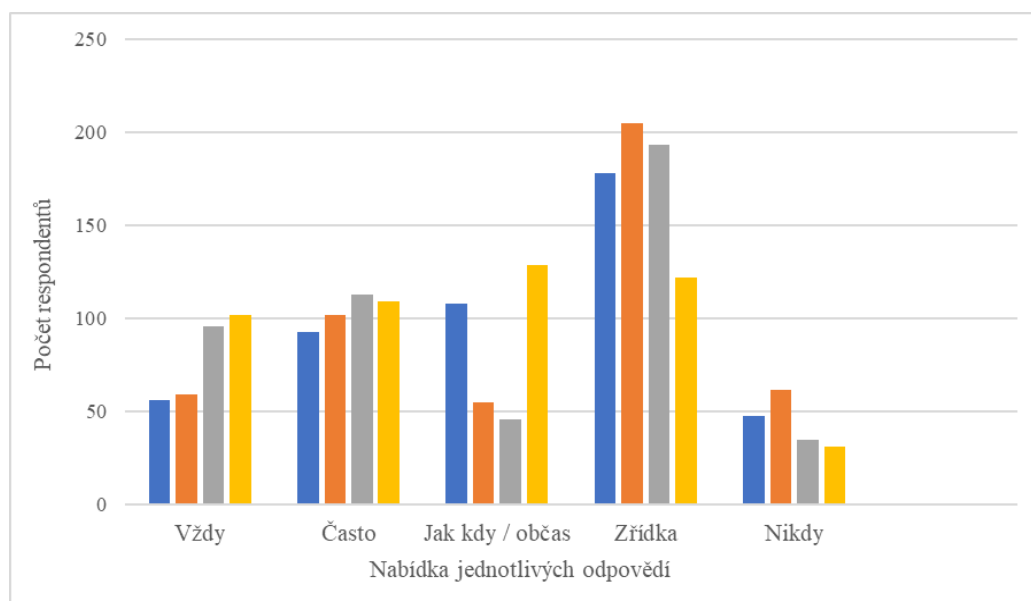
Takové nedostatky v přizpůsobení vzdělávacích programů mohou mít zásadní důsledky pro efektivitu školení a rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří nejsou správně cílení a motivováni prostřednictvím vzdělávacích programů odpovídajících jejich potřebám a schopnostem, mohou

pociťovat frustraci a ztrátu motivace k dalšímu profesnímu rozvoji. To může vést k poklesu pracovní výkonnosti a angažovanosti, což může negativně ovlivnit výkonnost celé organizace.

Vzhledem k těmto zjištěním je nezbytné, aby vedení společnosti provedlo důkladnou revizi stávajících vzdělávacích programů a zavedlo opatření k zajištění lepšího přizpůsobení potřebám a schopnostem jednotlivých zaměstnanců. To může zahrnovat větší individualizaci školení, pružnější přístup k výběru kurikula a poskytování doplňkových zdrojů a podpory pro zaměstnance, kteří potřebují dodatečnou pomoc při jejich profesním rozvoji. Takový přístup by mohl vést ke zvýšení efektivity a účinnosti vzdělávacích programů a posílení konkurenceschopnosti Tesco Store a.s. na trhu práce.

V grafu 2 jsou zaznamenány odpovědi na 4 otázky. Zprava jsou zaznamenány odpovědi na otázku „Jak často se stává, že informace získané na školeních můžete přímo a efektivně využít ve vaší každodenní práci?“ Je možné vidět, že 56 respondentů vždy informace využije efektivně v každodenní práci. Velmi zajímavé je však číslo respondentů u odpovědi „Zřídka“, které představuje 36.85 % z celkových odpovědí. Druhá otázka byla ve znění „Jak často máte možnost účastnit se vzdělávacích aktivit?“ Opět největší zastoupení má odpověď „Zřídka“. Otázka, kde se odpovědi nacházejí ve třetím sloupci zprava, je ve znění „Jak často se Vám stává, že máte možnost si zvolit školení nebo kurzy, které byste si sami přáli?“ Ani zde nebyly moc překvapivé výsledky. Čtvrtá otázka „Reaguje vedení společnosti na vaše návrhy nebo připomínky týkající se vzdělávacích potřeb?“ Z odpovědí je zřejmé, že společnost se snaží zabývat připomínkami zaměstnanců, ale možná ne dostatečně efektivně. U otázek je možné pozorovat podobný trend. 3 z nich mají své maximum respondentů v odpovědi „Zřídka“. Čtvrtá otázka ve znění: „Reaguje vedení společnosti na vaše návrhy nebo připomínky týkající se vzdělávacích potřeb a školení?“ má nejvíce respondentů u odpovědi „Jak kdy / občas“. Odpověď „Vždy“ je zaspoupena zanedbatelně, stejně jako „Nikdy“. Ovšem ani u odpovědi „Často“ nejde o významné hodnoty. Všechny tyto problémy společně naznačují, že vzdělávací a rozvojový systém společnosti může být značně neefektivní a nedostatečně integrovaný do strategických cílů a každodenních operací.

Graf 2 Vzdělávací aktivity a preference zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

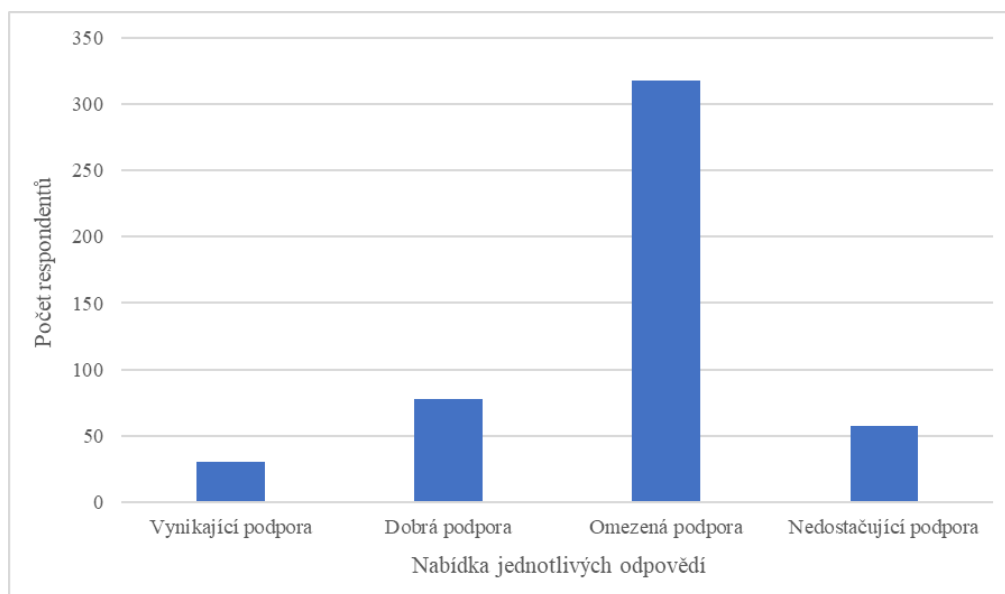
Tato situace nejenže brání osobnímu a profesnímu rozvoji zaměstnanců, ale může také omezovat inovativní kapacitu a konkurenceschopnost společnosti na trhu. Na vodorovné ose jsou znázorněny odpovědi zaměstnanců, na svislé ose je zobrazen počet respondentů.

Na základě analýzy grafu 3, který zobrazuje odpovědi na otázku ohledně podpory v rozvoji profesních dovedností a kariérního růstu prostřednictvím nabízených vzdělávacích programů, lze usoudit, že většina respondentů vyjadřuje omezenou spokojenost s podporou, kterou obdržují. Tato zjištění jsou důležitá pro pochopení stavu vzdělávacích iniciativ v Tesco Store a.s. a mohou být klíčová pro navrhování budoucích strategií v oblasti rozvoje zaměstnanců.

Z grafu vyplývá, že pouze menší část respondentů, konkrétně 30 z celkového vzorku, hodnotí podporu jako vynikající, což představuje méně než 7 % celkového vzorku. Na druhou stranu, většina dotázaných, tedy 310 z celkového počtu, označuje podporu za omezenou. Tyto údaje naznačují, že více než polovina pracovníků má pocit nedostatečné podpory ve svém profesním rozvoji. Tento trend je důležitým signálem pro vedení společnosti, neboť naznačuje, že ačkoli se Tesco Store a.s. prezentuje jako firma, která klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ve skutečnosti existuje značný prostor pro zlepšení. Zlepšení podpory v oblasti profesního růstu a rozvoje by mohlo zvýšit angažovanost zaměstnanců, jejich produktivitu a loajalitu k organizaci.

Je důležité, aby vedení společnosti provedlo důkladnou analýzu příčin nedostatečné podpory a navrhlo opatření k jejímu zlepšení. To může zahrnovat revizi existujících vzdělávacích programů a identifikaci oblastí, ve kterých je třeba provést změny nebo inovace. Dále by mohlo být užitečné poskytnout další možnosti pro profesní rozvoj zaměstnanců, například prostřednictvím online kurzů, mentoringu nebo stipendií na další vzdělávání. Kromě toho je klíčové zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a manažery ohledně jejich individuálních potřeb a očekávání v oblasti vzdělávání. To může zahrnovat pravidelné osobní konzultace, kde zaměstnanci mohou vyjádřit své potřeby a zároveň obdržet zpětnou vazbu od svých nadřízených ohledně jejich profesního rozvoje. Takové kroky by mohly v dlouhodobém horizontu posílit konkurenceschopnost společnosti tím, želepší dovednosti a znalosti zaměstnanců, což přispěje k lepšímu plnění firemních cílů a zvýší efektivitu pracovního procesu. Zároveň by taková opatření mohla vytvořit pozitivní pracovní prostředí, které podporuje rozvoj jednotlivců a týmů a zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců.

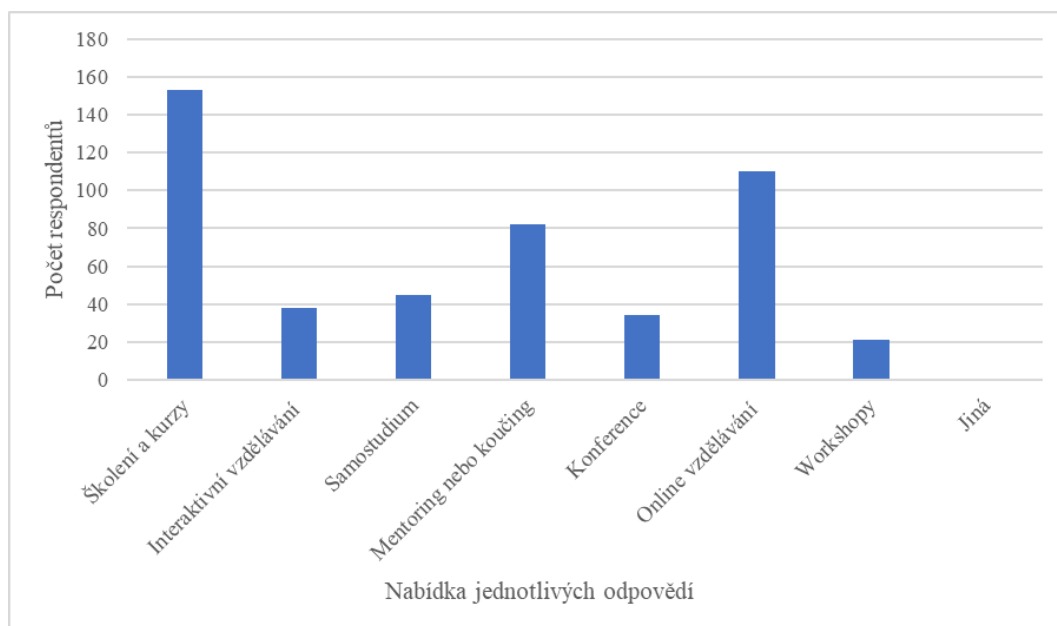
Graf 3 Podpora rozvoje a vzdělávacích programů



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Otázka „Jaké typy vzdělávacích aktivit nebo materiálů jsou vám v práci nejčastěji nabízeny“ je znázorněna v grafu č. 4. Vyplývá z něho, že v Tesco převládají v oblasti vzdělávacích aktivit tradiční formáty, především školení a kurzy. Dále se umísťuje online vzdělávání, avšak neurčitost této kategorie znemožňuje hlubší pochopení jejího obsahu. Pozoruhodným zjištěním je, že mentoring a koučink zaznamenal 82 respondentů, což značí, že tato forma vzdělání, přestože je mezi zaměstnanci považována za poměrně populární a efektivní, oslovila méně než 20 % z nich. Zanedbatelná je ta část, která by volila jiné vzdělávací aktivity. Na vodorovné ose jsou znázorněny odpovědi zaměstnanců, na svislé ose je zobrazen počet respondentů.

Graf 4 Typy vzdělávacích aktivit



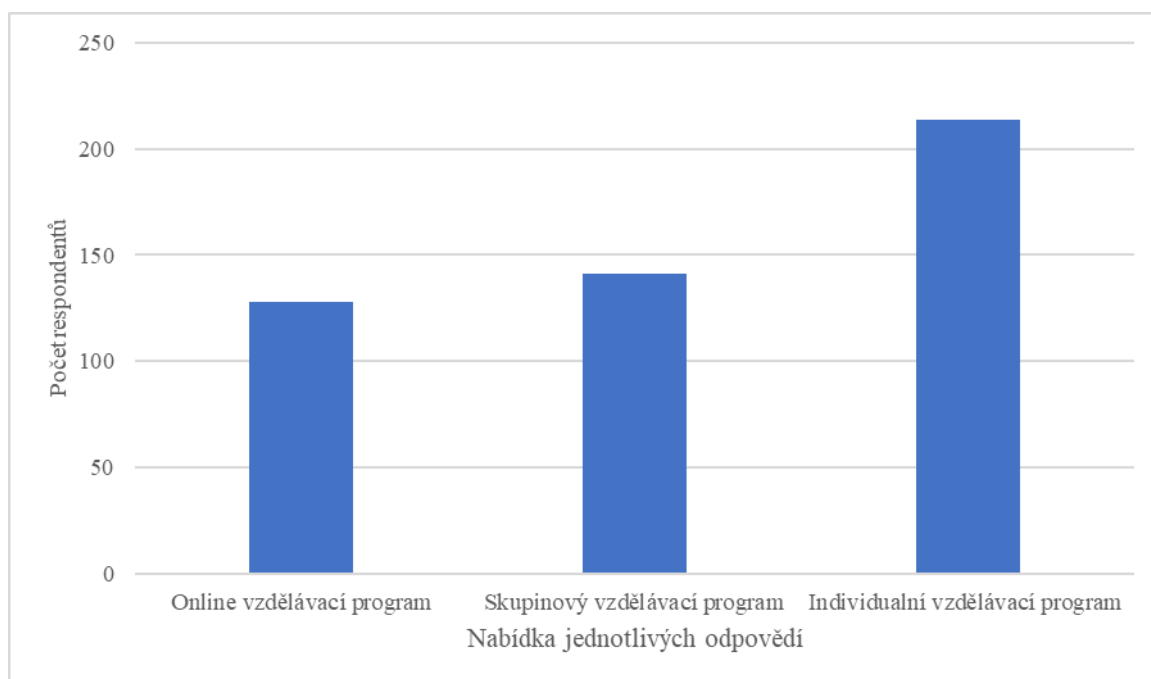
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 5 dodává další podporu předchozím zjištěním týkajícím se vzdělávacích preferencí zaměstnanců. Ukazuje, že 214 respondentů projevilo zájem o individuální vzdělávací program se školitelem nebo mentorem. Tato preference naznačuje, že zaměstnanci ocení osobní interakci a individuální přístup ke svému vzdělávání, což může posílit jejich motivaci a angažovanost. Je zajímavé pozorovat, že přibližně třetina zaměstnanců byla nakloněna skupinovému vzdělávacímu programu. To naznačuje, že i když existuje poptávka po individuálním přístupu, společenský a kolektivní prvek vzdělávání zůstává relevantní pro část zaměstnanců, kteří ocení možnost sdílení znalostí a zkušeností s kolegy.

Dále graf ukazuje, že další třetina respondentů vyjádřila zájem o online vzdělávání. Tato preference může souviset s potřebou flexibility a přístupnosti, kterou online kurzy mohou nabídnout. Zaměstnanci mohou ocenit možnost učit se vlastním tempem a ve svém vlastním prostředí, což může být pro ně vhodné, zejména pokud mají omezený čas nebo pokud jsou geograficky rozptýleni.

Celkově graf 5 poskytuje další pohled na preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání a naznačuje, že jednotlivé preference mohou být různorodé a mohou být ovlivněny různými faktory, včetně osobních preferencí, pracovních nároků a dostupnosti zdrojů. To zdůrazňuje důležitost poskytování rozmanitých vzdělávacích možností, které budou odpovídat potřebám a preferencím různých zaměstnanců.

Graf 5 Preference zaměstnanců



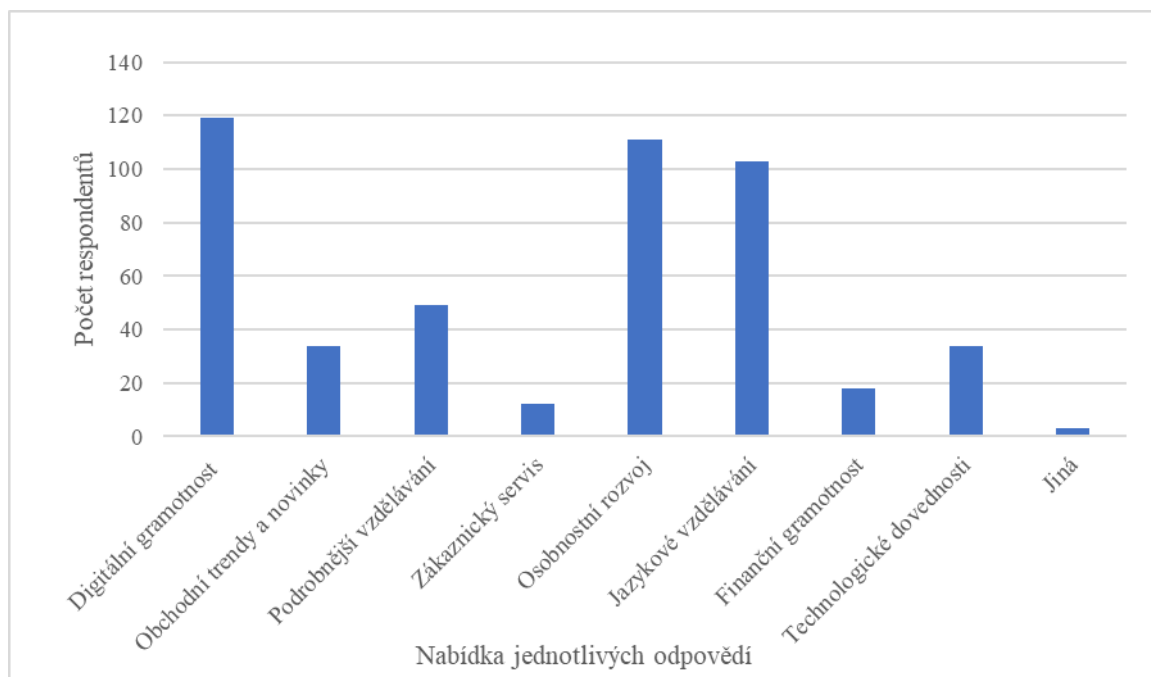
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Otázka týkající se prioritních oblastí nebo dovedností, které by měly být více zastoupeny ve vzdělávacích programech, otevírá diskusi o individuálních potřebách a očekáváních zaměstnanců. Každý zaměstnanec může mít svůj vlastní pohled na to, které dovednosti nebo oblasti je pro něj důležité zdokonalit. Výsledky získané z grafu 6 naznačují, že existuje určitá shoda v prioritách, přestože se pohledy mohou lišit.

Z grafu 6 vyplývá, že přibližně 70 % respondentů vyjadřuje preferenci pro výraznější zahrnutí oblastí "Digitální gramotnost" a "Osobnostní rozvoj" do vzdělávacích programů. Tato shoda naznačuje, že zaměstnanci vidí hodnotu v posílení svých schopností v digitální sféře a v osobním rozvoji, což může zahrnovat například dovednosti v oblasti komunikace, time managementu nebo řízení stresu. Důležitost jazykového vzdělávání je také zdůrazněna, přičemž přibližně čtyři desítky procent dotázaných vyjádřilo zájem o tuto oblast. Tento zájem může být zčásti motivován potřebou překonat jazykové bariéry v pracovním prostředí, zejména v mezinárodní společnosti jako Tesco, kde komunikace a spolupráce přes hranice zemí může být klíčová pro efektivní fungování. Nejvyšší představitelé Tesca sídlí ve Velké Británii a jazyková bariéra při práci by představovala velký problém. Takže důraz kladený na jazykové vzdělávací programy je na místě. O ostatní kategorie, jak naznačuje graf, je menší zájem, což může být důsledkem specifických potřeb a požadavků jednotlivých pracovníků. Nicméně je důležité si uvědomit, že i tyto oblasti mohou hrát klíčovou roli v rozvoji zaměstnanců a jejich schopností přispět k úspěchu organizace.

Lze říci, že vzdělávací programy by měly reflektovat různorodé potřeby a preference zaměstnanců, a měly by být navrženy tak, aby podporovaly jejich osobní i profesní růst v souladu se strategickými cíli společnosti. představovala velký problém. Takže důraz kladený na jazykové vzdělávací programy je na místě.

Graf 6 Zastoupení vzdělávacích programů



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

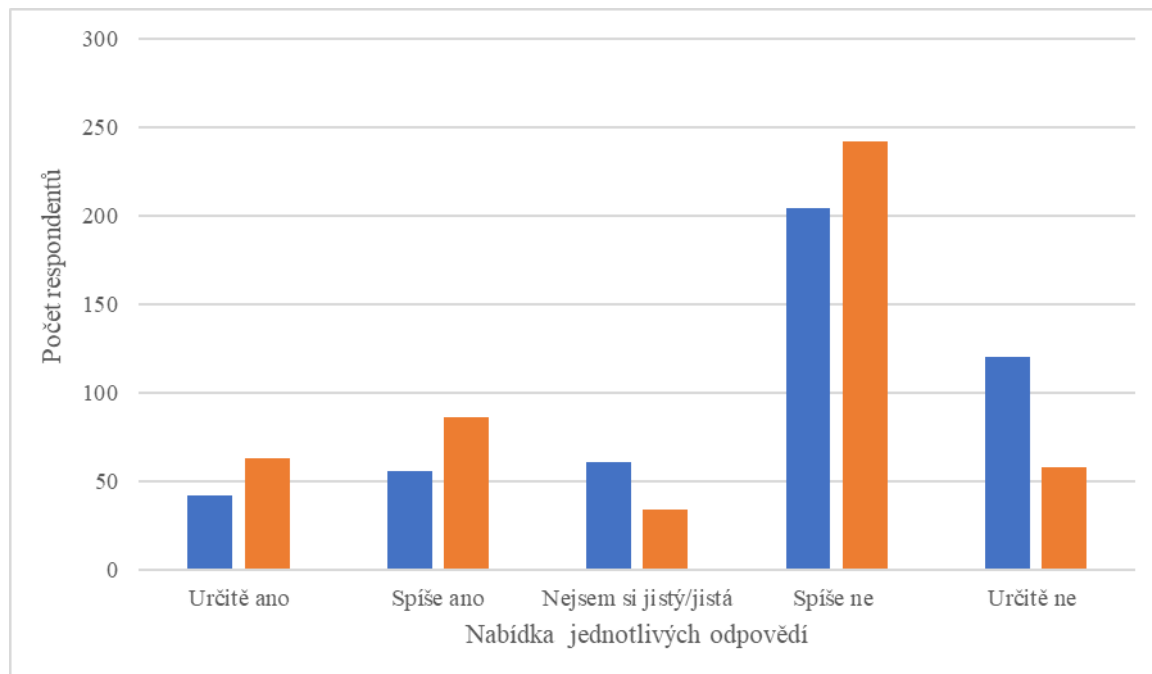
Na otázku o preferovaných typech školení a vzdělávacích aktivit odhaluje pestré rozdělení zájmu. Nejvyšší počet respondentů, konkrétně 125 zaměstnanců, vyjádřilo zájem o praktická školení na pracovišti. O online vzdělávání projevilo zájem 115 zaměstnanců. Využití mentora či zkušenějšího kolegy preferovalo 90 respondentů. Na krátké instruktáže se rozhodlo 70 zaměstnanců. Pouze 45 zaměstnanců projevilo zájem o konference a semináře. Role-playing zaujalo 55 zaměstnanců. Na krátké, ale intenzivní vzdělávací bloky se rozhodlo 65 zaměstnanců. Zajímavé je, že 60 respondentů vyjádřilo zájem o kombinaci vzdělávacích metod, kde část probíhá přímo na pracovišti nebo v učebně se školitelem a část online. A konečně, pouze 8 respondentů se vyslovilo pro jiné formy vzdělávání. Tato čísla poskytují důležitý kontext pro porozumění preferencím zaměstnanců a mohou být využity pro další plánování vzdělávacích programů a školení v Tesco Store a.s.

Otázka ohledně hodnocení množství a užitečnosti nabízených vzdělávacích školení a kurzů nabízí několik klíčových poznatků. Největším zastoupením, konkrétně 220 zaměstnanců, vyjádřilo názor, že nabízené školení a kurzy jsou omezené, což naznačuje, že někteří zaměstnanci by uvítali větší výběr nebo lepší přizpůsobení nabídky jejich potřebám. To poukazuje na potřebu rozšíření a diferenciací nabídky vzdělávacích možností, aby lépe odpovídaly individuálním potřebám zaměstnanců a přispěly k jejich profesnímu růstu a spokojenosti. 135 zaměstnanců považuje nabízené školení a kurzy za dostatečné, což značí, že se cítí podporováni ve svém osobním a profesním rozvoji. Odpovědi 93 zaměstnanců naznačují, že nabízené školení a kurzy jsou nedostatečné, což signalizuje potenciální nedostatek podpory v oblasti profesního a osobního rozvoje. Pouze 35 zaměstnanců označilo nabízené školení a kurzy za vynikající, což může znamenat, že existuje prostor pro zlepšení v oblasti dostupnosti a relevance vzdělávacích možností pro zaměstnance. Tyto závěry podporují potřebu dalšího zhodnocení a optimalizace nabídky vzdělávacích programů v Tesco Store a.s., aby lépe vyhovovaly potřebám a očekáváním zaměstnanců a přispěly k jejich profesnímu rozvoji.

Z grafu 7 je zřejmé, že odpovědi na obě otázky mají obdobný trend, v rámci, kterého jsou nejčtetnější odpovědi „Spíše ne“. U první otázky, která je vyznačena modrým grafem „Máte

možnost vybrat si vzdělávací aktivity, které odpovídají vašim preferencím nebo zájmům?“ jsou dokonce odpovědi „Určitě ne“ zastoupeny přibližně 25 %. Ovšem pouze male procento (přibližně 10 %) uvádí, že si mohou vzdělávací aktivity vybrat sami. Na vodorovné ose jsou znázorněny odpovědi zaměstnanců, na svislé ose je zobrazen počet respondentů.

Graf 7 Vzdělávací potřeby



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Mezi další otázky patřila ta, která je vyznačena oranžovým sloupcem, zda zaměstnancům pomáhají vzdělávací programy lépe zvládat změny nebo novinky v práci. Kdy 242 respondentů odpovědělo, že spíše nepomáhají, 86 respondentům vzdělávací programy spíše pomáhají zvládat novinky v práci, 58 zaměstnancům určitě nepomáhají, a naopak určitě pomáhají 63 respondentům. Pouze 34 zaměstnanců si není jistých, zda jim vzdělávací programy pomáhají, či ne. Z pohledu lidských zdrojů by se HR management měl zaměřit na účinnost vzdělávacích programů, jelikož největší skupinu zastupují ti, kteří si myslí, že jim vzdělávací programy spíše zabírají čas, než vzdělávají.

3.4.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Rozbor dotazníkového šetření odráží jisté nesrovnalosti a výzvy, kterým čelí systém vzdělávání a rozvoje v rámci zkoumané organizace. Z údajů prezentovaných v grafech je patrné, že existuje značný rozpor mezi očekáváním a realitou v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z prvních odpovědí vyplývá, že školení a vzdělávací programy často neodpovídají úrovni znalostí a dovedností účastníků, což vyvolává otázky o efektivitě a cílenosti nabízených kurzů. Téměř třetina respondentů vnímá školení jako nedostatečně přizpůsobená, což může vést k frustraci a pocitu, že vložený čas a úsilí do vzdělávání nepřináší očekávanou hodnotu.

Druhý soubor otázek ukazuje, že aplikace získaných informací v praxi, možnosti účasti na vzdělávacích aktivitách, volba školení dle osobních preferencí a reakce vedení na návrhy týkající se vzdělávání jsou oblastmi, kde dominuje odpověď „zřídka“. Poukazuje to na potenciální propast mezi vzdělávacími aktivitami a jejich praktickým využitím v každodenní práci, což naznačuje nedostatek integrace vzdělávání do strategických a operativních cílů organizace. Podpora rozvoje profesních dovedností a kariéřního růstu je další oblastí, kde výsledky

signalizují znepokojivý trend. Většina respondentů vnímá podporu v těchto oblastech jako omezenou, což poukazuje na možné strukturální a koncepční nedostatky ve vzdělávacím systému organizace. Tento fakt může mít dalekosáhlé důsledky pro motivaci a loajalitu zaměstnanců, jejich osobní a profesní rozvoj, a nakonec i pro inovační kapacitu a konkurenceschopnost firmy.

Rozbor typů nabízených vzdělávacích aktivit a materiálů odhaluje převahu tradičních formátů, což může být v rozporu s moderními požadavky a preferencemi zaměstnanců. Zájem o individuální vzdělávací programy s mentorem nebo školitelem, který vyjádřila značná část respondentů, naznačuje potřebu diverzifikace a personalizace vzdělávacích přístupů. Je třeba připomenout, že v každé krizi je možné nacházet příležitosti. Nedostatky a výzvy identifikované v rámci dotazníkového šetření mohou sloužit jako katalyzátor pro transformaci vzdělávací strategie organizace. Přechod k více personalizovaným, flexibilním a prakticky orientovaným vzdělávacím programům může představovat zásadní krok k posílení angažovanosti a efektivity zaměstnanců. Zároveň je klíčové, aby vedení společnosti projevilo ochotu naslouchat potřebám a preferencím svých zaměstnanců a aktivně se zapojilo do dialogu a spolupráce na vytváření skutečně inkluzivního a podporujícího vzdělávacího prostředí. V konečném důsledku, reflexe a kritika současného stavu mohou posloužit jako silný impulz pro změnu, která je nezbytná pro udržitelný rozvoj jak individuálních kariér, tak celé organizace. Zdá se, že klíčem k úspěchu je zde flexibilita, otevřenost ke změnám, a především společná vize vzdělávacího rozvoje, která respektuje a reaguje na dynamicky se měnící potřeby a očekávání zaměstnanců v moderním pracovním světě

3.4.3 Strukturovaný rozhovor

Rozhovor s paní Macháčkovou, která nyní pracuje na pozici HR manažerky v Tesco Store a.s., sloužil především k reflektování výsledků dotazníkového šetření a zjištění intervencí, které chce Tesco implementovat. V rámci rozhovoru byly kladeny cílené otázky za účelem získání konkrétních odpovědí, které by pomohly v lepším porozumění stávajícím vzdělávacím procesům a strategiím společnosti. Bylo také požadováno, aby HR manažerka reflektovala výsledky nedávného dotazníku, což mělo za cíl zhodnotit míru překvapení zjištěními a také posoudit vztah mezi odpověďmi z dotazníku a skutečnou praxí ve společnosti. Rozhovor je možné najít v příloze pod římskou číslicí I.

3.4.4 Průběh rozhovoru

První otázka zněla, jak dlouho je na své pozici a co ji přimělo pracovat právě v Tesco Store a.s. Macháčková (2024) odpovídá, že její kariéra v Tescu započala v říjnu 2008, kdy ještě centrála byla v Letňanech, poté nějaký ten rok vynechala kvůli mateřské a zanedlouho dostala post HR manažerky. Dříve byla pouze HR specialista. A co ji přimělo, nastoupila po studiích do programu Graduates, které Tesco nabízelo a stále nabízí. A najednou je téměř 16 let s krátkou pauzou. (Macháčková, 2024)

Druhá otázka směřovala k popisu, jak jsou zajištěny rovné vzdělávací možnosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici, oddělení nebo úroveň zkušeností a jaká opatření přijímá, aby byl tento přístup spravedlivý a inkluzivní. Macháčková (2024) tvrdí, že společnost Tesco Store a.s. si klade za cíl poskytovat rovné vzdělávací možnosti pro všechny naše zaměstnance, bez ohledu na jejich pozici, oddělení, nebo úroveň zkušeností. Uznává, že přístup ke vzdělávání je klíčovým prvkem osobního i profesního rozvoje, a snaží se o vytvoření inkluzivního a spravedlivého vzdělávacího prostředí. To samozřejmě zahrnuje širokou škálu kurzů a rozvojových programů, které by měly pokrývat různé potřeby a zájmy našich zaměstnanců. Nicméně, přiznává, že v praxi se setkává s určitými výzvami. Ne všechny kurzy

jsou vhodné nebo dostupné pro každého zaměstnance, což může někdy vést k pocitu, že jejich nabídka není zcela spravedlivá. Například, některé specializované kurzy mohou být relevantní pouze pro určité pozice nebo úroveň zkušeností, což omezuje jejich přístupnost pro širší skupinu zaměstnanců. Omezení jsou, ale snaží se je řešit tak, aby co nejvíce rozšířila nabídku kurzů a zároveň zlepšila informovanost zaměstnanců o dostupných možnostech. Zahrnuje to i průzkumy a zpětnou vazbu, které pomáhají lépe porozumět potřebám a přání zaměstnanců. Macháčková (2024) podotkla, že současně pracují na vytvoření flexibilnějších vzdělávacích plánů, které by umožnily individuálnější přístup k vzdělávání. Také tvrdí, že dosažení úplně rovných vzdělávacích možností je složité a stále plné výzev. Zavázali se k tomu, aby pokračovali ve snaze o zlepšení a zajištění co nejspravedlivějšího a nejinclusivnějšího vzdělávacího prostředí pro všechny naše zaměstnance.

Třetí otázka měla zjistit to, jakým způsobem mohou zaměstnanci ovlivnit svůj vzdělávací plán nebo výběr rozvojových aktivit, zda existují nějaké mechanismy nebo platformy, které zaměstnancům umožňují vyjadřovat své preferované směry vzdělávání a profesního rozvoje. Macháčková (2024) odpověděla, že jednou z jejich priorit je zajistit, aby Tesco zaměstnanci měli možnost aktivně se podílet na svém profesním rozvoji a vzdělávání. Je velmi důležité, aby každý měl příležitost směřovat svou kariéru a rozvoj podle vlastních zájmů a ambicí. Zaměstnanci samozřejmě mají možnost ovlivnit svůj vzdělávací plán a výběr rozvojových aktivit. K tomu účelu zavedli několik mechanismů a platform. Například, v interním systému je sekce, kde mohou zaměstnanci procházet některými dostupnými kurzy a programy a přihlašovat se na ty, které je nejvíce zajímají. Dále Macháčková (2024) podotýká, že pravidelně organizuje setkání s vedoucími pracovníky, během kterých mohou zaměstnanci diskutovat své kariérní cíle a navrhnout typy vzdělávacích aktivit, které by jim v tom mohly pomoci. Samozřejmě, chtěli by nabízet ještě širší paletu možností a zjednodušit proces výběru a přihlašování na kurzy. Pracují na tom, aby se systém stal ještě více uživatelsky přívětivým a mohli začlenit další typy vzdělávacích a rozvojových programů. Je to proces, který vyžaduje čas a zdroje, avšak je to důležitá investice do budoucnosti jejich zaměstnanců i celé společnosti.

Čtvrtá otázka se snaží zjistit, jaké metody nebo nástroje Tesco Store a.s. používá k monitorování průběhu a účinnosti vzdělávacích programů a jak se zajišťuje, že vzdělávací aktivity přinášejí očekávané výsledky jak pro jednotlivce, tak pro organizaci. Je pravidelně sbírána zpětná vazba od účastníků kurzů. Tato zpětná vazba dává představu o tom, jak jsou zaměstnanci s programy spokojeni, a také o tom, co by se možná dalo zlepšit. Dále, pokouší se hodnotit úspěšnost programů na základě účasti a angažovanosti jejich zaměstnanců v těchto aktivitách. Například, sledují, kolik lidí se na kurzy přihlásilo a dokončilo je. Co se týče konkrétnějších nástrojů pro hloubkovou analýzu účinnosti, pracují na tom, aby byly metody hodnocení co nejvíce objektivní a přesné. V tuto chvíli se snaží integrovat některé nástroje pro sledování pokroku a výsledků, ale musím přiznávat, že vytvoření komplexního a uceleného systému, který by detailně monitoroval všechny aspekty vzdělávacích programů, je náročný úkol. Je to proces, který vyvíjíme a neustále se učíme, jak jej zlepšovat. (Macháčková, 2024)

Otázka číslo pět byla osobnějšího charakteru a ve znění, jaké jsou první dojmy a hlavní poznatky z dotazníku, na který odpovídali zaměstnanci Tesco Store a.s. a zda vidí v jeho výsledcích nějaké překvapivé nebo zvláště důležité body, které by mohly ovlivnit směr vzdělávací strategie v organizaci. Macháčková (2024) potvrzuje překvapení z výsledků. Po prvním prohlédnutí dotazníku, který byl předložen, byla poněkud překvapena některými zjištěními. Není tajemstvím, že některé výsledky neodrážejí úplně to, co očekávali, nebo co by si přáli pro organizaci. To je samozřejmě výzva, ale zároveň to považuje za důležitou příležitost. Je jasné, že tyto výsledky odrážejí určité oblasti, ve kterých musí jako organizace růst a zlepšovat se. Dále podotýká, že to, že některé aspekty nejsou na úrovni, které si přáli, jim

dává možnost se zaměřit na konkrétní oblasti pro zlepšení. Překvapením bylo i to, že existují určité potřeby a očekávání jejich zaměstnanců, o kterých dosud neměli plné povědomí. Samozřejmě to považují za velmi cenné, protože jim to umožňuje přizpůsobit strategie a zásahy tak, aby lépe reflektovaly skutečné potřeby týmu. I když některé z výsledků nejsou zcela pozitivní, je důležité je vnímat v kontextu a jako odrazový můstek pro další rozvoj. Bere to tak, že toto zjištění poskytuje přímý pohled na to, kde se nachází, a co je nejdůležitější, kam potřebují směřovat. Je to jako získat mapu, která ukazuje, kde jsou překážky a umožňuje plánovat, jak je překonat.

Šestá otázka je podnětem získat informaci o tom, zda jsou výsledky tohoto konkrétního dotazníku dostatečně silným podnětem pro zahájení konkrétních intervencí nebo změn ve vzdělávacích programech a jaký druh intervencí by považovali za nejvhodnější v reakci na zjištěné potřeby.

Podle Macháčkové (2024) ji výsledky tohoto dotazníku celkem zasáhly a je jasné, že představují silný podnět pro zvážení konkrétních změn a intervencí v Tesco vzdělávacích programech. Chápe vážnost těchto zjištění a bere je jako důležitý signál, že je potřeba se zaměřit na určité aspekty vzdělávacího systému. Samozřejmě, jakékoliv změny nebo intervence musí být promyšlené a realizovatelné s ohledem na dostupné zdroje a kapacity. V jejich moci je se snažit o co nejlepší reakci, ale musí také být realističtí ohledně toho, co je možné v daném časovém rámci a s danými zdroji dosáhnout.

3.4.5 Výsledky rozhovoru

Z rozhovorů s HR manažerkou plyne, že společnost klade velký důraz na poskytování rovných vzdělávacích možností pro všechny zaměstnance, avšak přiznáváme, že existují výzvy spojené s dosažením tohoto cíle. V praxi se setkáváme s omezeními, jako jsou kurzy, které nejsou vhodné nebo dostupné pro všechny zaměstnance, což může vést k pocitu, že naše nabídka není zcela spravedlivá. Snažíme se tyto výzvy řešit rozšířením nabídky kurzů, zlepšením informovanosti o dostupných možnostech a vytvořením flexibilnějších vzdělávacích plánů, které by umožnily individuálnější přístup k vzdělávání. Zaměstnanci mají možnost ovlivnit svůj vzdělávací plán a výběr rozvojových aktivit prostřednictvím interního systému a pravidelných setkání s vedoucími pracovníky, což umožňuje diskutovat kariérní cíle a navrhnout typy vzdělávacích aktivit. Společnost pracuje na tom, aby byl systém uživatelsky přívětivější a aby zahrnoval širší paletu možností. Monitorování průběhu a účinnosti vzdělávacích programů probíhá prostřednictvím sběru zpětné vazby od účastníků a hodnocení účasti a angažovanosti, přičemž pracujeme na integraci nástrojů pro sledování pokroku a výsledků. Manažerka přiznává, že vytvoření komplexního a uceleného systému monitorování je náročný úkol. Výsledky dotazníku byly pro manažerku překvapením a ukázaly oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit. Tyto výsledky považuje za silný podnět k zahájení konkrétních změn a intervencí v našich vzdělávacích programech. Jasně si uvědomují výzvy.

3.5 Návrhy a doporučení pro organizaci

Doporučení vyplývají z odpovědí ze strukturovaného dotazníku a zároveň z rozhovoru s HR manažerkou. Je nezbytné zdůraznit kritickou potřebu společnosti soustředit se na proces identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců. Z výsledků provedeného dotazníkového šetření je zřetelné, že právě v této fázi dochází k výrazným nedostatkům. Tento jev je, bohužel, relativně běžný mezi podniky srovnatelné velikosti a struktury. Přestože si je většina těchto organizací vědoma, že identifikace specifických potřeb může představovat složitý a časově náročný proces, obzvláště pokud se má uskutečnit v rámci běžného provozu, je důležité podotknout, že proces identifikace může být zároveň proveden způsobem jednoduchým a efektivním.

Zjednodušený mikro-dotazník

Pro efektivní identifikaci potřeb zaměstnanců a zjednodušení procesu zpětné vazby v rozsáhlých organizacích je možné využít strategii pravidelného sběru informací prostřednictvím zjednodušených dotazníků, a to s podporou specializovaného softwaru pro automatizaci a vizualizaci dat. Tento přístup umožňuje organizacím rychle reagovat na dynamické potřeby jejich pracovní síly a zvyšuje efektivitu vzdělávacích programů. Níže je popsán konkrétní proces a nástroje, které mohou být využity pro tento účel:

- pravidelné dotazníky – implementace systému, ve kterém jsou zaměstnancům každý pátek automaticky rozesílány krátké dotazníky obsahující dvě klíčové otázky. Tyto otázky jsou navrženy tak, aby rychle získaly zpětnou vazbu na aktuální potřeby vzdělávání a celkovou spokojenost s pracovním prostředím. Otázky mohou být v průběhu času modifikovány nebo rotovány s cílem pokrýt širší spektrum témat a zajistit relevanci informací;
- centralizovaná platforma – využití specializovaného softwaru, jako je například SurveyMonkey nebo Google Forms, který umožňuje nejen snadné a efektivní rozesílání dotazníků, ale také automatickou analýzu získaných dat. Tyto platformy nabízejí možnost vytvářet přehledné grafy a reporty, které zobrazují klíčové trendy a odpovědi na jednotlivé otázky;
- automatizace a vizualizace – nastavení automatického rozesílání dotazníků a sběru odpovědí bez nutnosti manuálního zásahu ze strany vedoucích pracovníků. Po uzavěře sběru dat, software automaticky zpracuje získané informace a vytvoří z nich grafy a vizualizace, které jsou následně dostupné vedoucím pracovníkům;
- rychlý přístup k výsledkům – vytvořené reporty a grafy jsou snadno dostupné vedoucím pracovníkům přímo z jejich počítačů, což umožňuje okamžitou reakci na zjištěné potřeby. Tento přístup značně snižuje časovou náročnost na analýzu dat a umožňuje vedoucím efektivně plánovat a přizpůsobovat vzdělávací strategie.

Tento integrovaný a automatizovaný přístup poskytuje organizacím silný nástroj pro identifikaci a reakci na potřeby vzdělávání zaměstnanců. Díky minimalizaci manuální práce a efektivnímu využití technologie se vedoucí pracovníci mohou více soustředit na interpretaci získaných dat a strategické plánování, což přináší přidanou hodnotu celému procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Otevřená zpětná vazba

Dalším klíčovým prvkem efektivní strategie v oblasti řízení lidských zdrojů je podle Trogera (2021, s.152) poskytnutí bezpečného a otevřeného prostoru pro zpětnou vazbu od zaměstnanců. Přestože tradiční schůze a porady mohou poskytnout platformu pro diskusi, často nejsou vnímány jako ideální prostředí pro sdílení otevřených a upřímných pohledů, zejména pokud se

týkají citlivých témat nebo konstruktivní kritiky. Z tohoto důvodu je zásadní vytvořit mechanismy, které zaměstnancům umožní vyjádřit se bez obav z možných negativních důsledků. Následující doporučení popisují, jak na to. Zavedení online platformy nebo aplikace, která umožní zaměstnancům poskytovat anonymní zpětnou vazbu, může být klíčovým prvkem pro zajištění pocitu bezpečí. Zaměstnanci by měli mít možnost sdílet své myšlenky, návrhy a obavy bez obavy z identifikace nebo odvetných opatření. Nastavení automatického vyžádání zpětné vazby, například jednou za dva týdny, pomáhá udržet kontinuitu v komunikaci a zajišťuje, že zpětná vazba je aktuální a relevantní. Tato platforma by měla centralizovaně uchovávat feedbacky v databázi. Moderní softwarové aplikace využívající umělou inteligenci mohou automaticky analyzovat získané odpovědi. Tento přístup umožňuje identifikaci klíčových témat, trendů a oblastí, které vyžadují zásah nebo pozornost, bez nutnosti manuálního procházení každého příspěvku. Umělá inteligence může data nejen analyzovat, ale také představit ve formě grafů a vizualizací, což usnadňuje jejich interpretaci. Manažeři tak mohou na první pohled vidět, které oblasti jsou dobře hodnocené, a naopak kde se objevují problémy. Klíčový je nejen sběr zpětné vazby, ale také její následná adresace. Manažeři by měli být vybaveni nástroji a postupy, jak na zpětnou vazbu reagovat – ať už prostřednictvím změn ve způsobu práce, implementace nových politik nebo prostřednictvím osobního zapojení do řešení specifických problémů.

Tento přístup umožňuje organizaci nejen efektivně shromažďovat a analyzovat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, ale také podporuje kulturu otevřenosti a transparentnosti. Anonymní a bezpečný prostor pro vyjádření zpětné vazby zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci sdílejí své skutečné pocity a myšlenky, což přináší cenné informace pro neustálé zlepšování a rozvoj organizace. Vytvoření efektivního systému pro sběr a analýzu zpětné vazby je proto zásadním krokem k budování silné, flexibilní a adaptivní organizace, která je schopna reagovat na výzvy a měnící se potřeby svého pracovního prostředí.

3.5.1 Konceptualizace vzdělávacích aktivit

Dalším klíčovým prvkem pro podporu a rozvoj zaměstnanců je diverzifikace a přístupnost vzdělávacích aktivit. Ze zpětné vazby získané prostřednictvím dotazníků vyplývá, že mnozí zaměstnanci mají zájem o účast na různých vzdělávacích a rozvojových programech, avšak narazili na překážky, jako jsou omezená dostupnost nebo nevhodné časování těchto aktivit. Pro zvýšení efektivity a uspokojení těchto potřeb je zásadní tento proces systematizovat a zároveň proměnit vzdělávání v atraktivní benefit pro zaměstnance.

Zásadní je přístup, který umožní zaměstnancům nejen absolvovat povinné školení a kurzy, ale také jim poskytne možnost volby z široké nabídky vzdělávacích a rozvojových aktivit, které je budou osobně zajímat a motivovat k dalšímu profesnímu růstu. Tento přístup vyžaduje zavedení sofistikovaných technologických řešení. Vytvoření specializované vzdělávací aplikace představuje klíčové řešení, jak zpřístupnit rozmanité vzdělávací možnosti pro všechny zaměstnance. Aplikace by měla nabízet:

- široký rozsah vzdělávacích modulů – od odborných kurzů a certifikací po soft skills školení a osobní rozvoj. Důležité je zahrnout možnosti, které reflektují různorodé zájmy a potřeby zaměstnanců;
- flexibilní časování – kurzy by měly být dostupné on-demand, aby si je zaměstnanci mohli zařadit do svých plánů podle vlastního časového rozvrhu.
- personalizaci – možnost zaměstnancům nastavit si preferované oblasti zájmu a přizpůsobit tak nabídku kurzů svým individuálním potřebám a cílům;

- interaktivitu a feedback – aplikace by měla podporovat interaktivní formáty vzdělávání a poskytovat prostor pro zpětnou vazbu, což umožní lepší zapojení a udržení motivace k učení.

Zavedením takové aplikace se organizace nejen vyrovná s logistickými a časovými výzvami spojenými s tradičními formami vzdělávání, ale také poskytne zaměstnancům významný benefit. Tímto způsobem se vzdělávání stává klíčovým prvkem firemní kultury, který podporuje neustálý rozvoj, zvyšuje spokojenost a motivaci zaměstnanců a přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu organizace.

3.5.2 Vzdělávací a rozvojové aktivity

Dle interních zdrojů (2024) se ve společnosti Tesco Store a.s. objevuje problematika nedostatečně rozvinutého konceptu lidského kapitálu, což je zvláště patrné u zaměstnanců z nižších pozic, kteří se setkávají s omezenými možnostmi vzdělávání a osobního rozvoje. Vzdělávání jako benefit či možnost volby vzdělávacích programů, které by odpovídaly individuálním potřebám a aspiracím těchto zaměstnanců, není vždy dostupné. Taková situace vede k promarnění potenciálu lidských zdrojů a může negativně ovlivnit morálku pracovníků, jejich angažovanost a celkový výkon společnosti. Z pohledu lidského kapitálu je každý zaměstnanec, bez ohledu na jeho pozici, cenným aktivem, které by mělo být správně rozvíjeno a využíváno. Poskytování vzdělávání a možností pro rozvoj zaměstnanců na všech úrovních by nemělo být vnímáno pouze jako náklad, ale jako investice do budoucnosti organizace. Moderní HR teorie a praxe ukazují, že investice do vzdělávání se mohou v dlouhodobém horizontu vyplatit nejen zvýšenou efektivitou a inovacemi, ale i lepší korporátní reputací a schopností přitahovat talentované pracovníky. Interaktivní a zaměřené vzdělávací programy, které respektují individuální potřeby a přání zaměstnanců, mohou významně přispět k jejich profesnímu i osobnímu rozvoji. Když jsou zaměstnanci zapojeni do procesu učení, cítí se být ceněni a uznáváni, což může zásadně pozvednout jejich motivaci. Důležité je vytvoření takového systému vzdělávání, který bude pružný a bude reflektovat rychlé změny v obchodním prostředí a na trhu práce.

Zapojení vzdělávání do systému motivace zaměstnanců je další klíčovou složkou. Možnost výběru vzdělávacích kurzů, workshopy pro rozvoj měkkých dovedností nebo speciální vzdělávací dny mohou představovat formu ocenění za dobrou práci a stimul k dalšímu rozvoji. Pro společnost jako Tesco je také důležité budovat kulturu neustálého učení, kde se zaměstnanci na všech úrovních mohou podílet na vývoji a inovacích. Výzvou pro Tesco je tedy nalézt rovnováhu mezi nutností udržet provozní efektivitu a snahou o rozvoj lidského kapitálu. To vyžaduje proaktivní přístup a odhodlání HR oddělení stát se strategickým partnerem ve společnosti, nikoli pouze administrativním centrem. Vytvoření a implementace komplexní strategie vzdělávání a rozvoje, která je integrována do celkové firemní kultury, by měla být prioritou pro vedení společnosti. Právě tato integrace může zajistit, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců budou chápány jako základní pilíře dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu společnosti. Strategie by měla zahrnovat vytvoření individuálních vzdělávacích plánů, nabízení mentorovacích a koučovacích programů a poskytování kariérního poradenství, aby zaměstnanci na nižších pozicích mohli rozpoznat svůj potenciál a cestu k jeho naplnění.

Základním kamenem je vytvoření prostředí, kde je každý zaměstnanec vnímán jako důležitý pro celkový úspěch firmy. Vzdělávání by mělo být přizpůsobeno tak, aby podporovalo nejenom pracovní výkonnost, ale i osobní rozvoj a spokojenost, což vede k vyšší loajalitě a odhodlání zaměstnanců. Z tohoto důvodu by Tesco mělo zdůraznit význam vzdělávání jako klíčového faktoru pro zvýšení motivace zaměstnanců a jako prostředku pro uspokojení jejich profesních i osobních potřeb. Dalším krokem by měla být implementace systému, který umožní

zaměstnancům využívat vzdělávací programy jako součást jejich benefitů. Tím by firma ukázala, že si cení osobního rozvoje svých zaměstnanců a je ochotna investovat do jejich budoucnosti. Kromě toho by Tesco mělo pravidelně sledovat a hodnotit efektivitu vzdělávacích iniciativ a jejich přímý dopad na pracovní výkon.

V kontextu Tesco by to znamenalo přeorientování vzdělávacích programů tak, aby odpovídaly nejenom okamžitým potřebám společnosti, ale aby také podněcovaly a podporovaly osobní rozvoj zaměstnanců, jejich angažovanost a celkový růst lidského kapitálu. Integrace vzdělávacích programů do pracovních postupů, začlenění interaktivních a zábavných prvků do učení, a vytvoření flexibilního a přístupného systému vzdělávání může poskytnout zaměstnancům pocit účasti a příslušnosti k firmě. Tato cesta může vést k vytvoření silné a resilientní pracovní síly, která je klíčová pro adaptaci na neustálé změny a výzvy moderního obchodního prostředí. Vzdělávací proces by se neměl omezovat pouze na tradiční formáty učení, ale měl by využívat různorodé metody, jako jsou interaktivní workshopy, e-learning, mentoring, koučování a další. Integrace digitálních nástrojů a online platform může podstatně zvýšit dostupnost a flexibilitu vzdělávání pro zaměstnance, a tím zefektivnit celý vzdělávací ekosystém. Zároveň by vzdělávací iniciativy měly být zaměřeny na podporu inovativního myšlení a kultivace leaderských schopností, čímž se zvyšuje hodnota a konkurenceschopnost zaměstnanců. Klíčovým prvkem je také měření dopadu vzdělávání na výkonnost organizace. Přes své mnohdy nehmotné přínosy lze pomocí sledování klíčových ukazatelů výkonu (KPIs) vyhodnotit, jak vzdělávací aktivity přispívají k rozvoji znalostí a dovedností zaměstnanců, zvyšují produktivitu práce a pomáhají dosahovat obchodních cílů.

Pro aktuální stav vzdělávání ve společnosti, který je omezený na základní a pracovní-orientované programy, je zásadní strategická revize a inovace. Rozšíření portfolia vzdělávacích programů a posílení kapacit HR oddělení pro řízení těchto programů jsou nezbytnými kroky k transformaci firemní kultury vzdělávání. Důležité je také propojení vzdělávacích cílů s kariérními cestami zaměstnanců, což může vést ke zvýšení jejich motivace a loajality.

Takto orientovaný rozvoj vzdělávacích systémů může napomoci při řešení nedostatku času a zdrojů, kterým mnoho HR oddělení čelí, a umožnit tak plnohodnotně integrovat vzdělávání do každodenního života společnosti. Výsledkem by mělo být prostředí, kde je učení a rozvoj považovány za neustálou složku pracovního života, reflektující nejen okamžité potřeby, ale také dlouhodobé směřování a udržitelný rozvoj společnosti i jednotlivců.

3.5.3 Hodnocení vzdělávání

V rámci neustálého zlepšování a inovace vzdělávacích procesů je klíčové, aby společnosti, jako je Tesco Store a.s., zaváděly efektivní systémy hodnocení svých vzdělávacích programů. Tento přístup umožňuje nejen posouzení účinnosti školení, ale také poskytuje zaměstnancům možnost vyjádřit svůj názor a přispět ke zlepšení budoucích vzdělávacích iniciativ. Jedním z efektivních nástrojů pro sběr zpětné vazby mohou být mikro dotazníky, distribuované automatizovaně jednou za týden po dokončení každého školení.

Mikro dotazníky by měly být krátké a zaměřené na konkrétní aspekty školení, jako je obsah, prezentace, aplikovatelnost informací v praxi a celkové hodnocení kurzu. Automatizace procesu zajišťuje, že sběr zpětné vazby nebude zatěžovat ani zaměstnance, ani oddělení lidských zdrojů, a zároveň zvyšuje pravděpodobnost účasti díky nízké časové náročnosti pro respondenty. Dalším krokem ve vylepšení procesu hodnocení vzdělávání může být zavedení 360stupňové zpětné vazby. Tento přístup zahrnuje získávání hodnocení nejen od samotných účastníků školení, ale také od jejich kolegů, nadřízených a případně i interních nebo externích klientů. Tato všeobecná zpětná vazba může poskytnout komplexní pohled na to, jak školení ovlivňuje výkon zaměstnanců v různých kontextech a jaké jsou jeho reálné dopady na pracovní

prostředí a výsledky. Zavedení 360stupňové zpětné vazby má několik výhod. Pomáhá identifikovat mezery ve vzdělávacích potřebách zaměstnanců a poskytuje širší perspektivu na efektivitu a přínos školení. Kromě toho podporuje kulturu otevřené komunikace a zvyšuje angažovanost zaměstnanců, kteří vidí, že jejich názory a zkušenosti jsou cenné a mají vliv na rozhodování v oblasti vzdělávání.

Pro úspěšnou implementaci těchto návrhů je zásadní zajistit, že systém zpětné vazby je navržen tak, aby byl uživatelsky přívětivý a nevyžadoval nadměrné administrativní úsilí. Toho lze dosáhnout prostřednictvím využití moderních technologií a softwarových řešení, které umožňují snadnou tvorbu, distribuci a analýzu dotazníků. Výsledky by měly být pravidelně sdíleny s vedením a zapracovány do procesu plánování a vývoje vzdělávacích programů, aby bylo zajištěno neustálé zlepšování a přizpůsobování se měnícím potřebám a očekáváním zaměstnanců. Pro další rozvoj a sofistikaci hodnocení vzdělávacích programů v Tesco, je důležité zahrnout několik klíčových prvků, které zvýší efektivitu a přesnost získaných informací. Tyto prvky by měly být integrovány do celkového systému hodnocení tak, aby poskytovaly hlubší vhledy a umožňovaly cílenější zlepšení.

Prvně, rozvoj personalizované zpětné vazby by Tesco mohlo umožnit lépe pochopit, jak individuální potřeby zaměstnanců ovlivňují jejich vnímání a využití informací získaných během školení. To zahrnuje nejen hodnocení obsahu a přednášejících, ale také hodnocení toho, jak jsou informace relevantní a aplikovatelné v každodenní práci. Dále, implementace pokročilých analytických nástrojů a algoritmů pro zpracování dat získaných z dotazníků by Tesco umožnilo identifikovat vzorce a trendy, které by mohly naznačovat oblasti pro zlepšení nebo dokonce nové příležitosti pro rozvoj školení. Tyto nástroje by také mohly pomoci určit, jaké faktory nejvíce ovlivňují úspěšnost školení, od účasti až po dlouhodobé uplatnění naučeného v praxi. Pro hlubší pochopení dopadu vzdělávání by Tesco mohlo začít provádět dlouhodobější sledování výkonu a rozvoje svých zaměstnanců. To by mohlo zahrnovat sledování klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs) před a po absolvování školení, stejně jako pravidelné hodnocení dovedností a kompetencí. Tyto dlouhodobější studie by poskytly cenné informace o tom, jak vzdělávání přispívá ke kariéernímu růstu jednotlivců a k celkovému úspěchu firmy.

Jedním ze sofistikovaných přístupů by mohlo být využití adaptivního učení a personalizovaných vzdělávacích cest, které by umožnily zaměstnancům sledovat vlastní tempo a volit obsah školení na základě svých specifických potřeb a cílů. Tento přístup by vyžadoval vývoj flexibilních vzdělávacích modulů a využití technologie pro individualizované učební plány. Nakonec, zavedení systému pro sdílení nejlepších praxí mezi týmy a odděleními by mohlo přinést další rozměr do procesu hodnocení vzdělávání. Tento systém by umožňoval zaměstnancům sdílet, jak aplikovali poznatky získané v školeních ve své práci, což by mohlo inspirovat ostatní a posílit kulturu neustálého učení a zlepšování. Implementací těchto sofistikovaných přístupů a technik by Tesco mohlo nejen zvýšit účinnost svých vzdělávacích programů, ale také podpořit kulturu inovace, spolupráce a neustálého osobního i profesního rozvoje mezi svými zaměstnanci.

3.5.4 Průmysl 0.4

Průmysl 4.0, se svým důrazem na digitalizaci, automatizaci a propojenost, nabízí mnoho příležitostí pro zlepšení organizace a efektivitu vzdělávacích programů v Tesco. Aplikace tohoto konceptu může významně transformovat způsob, jakým společnost přistupuje ke vzdělávání svých zaměstnanců, a poskytnout flexibilnější, přizpůsobivější a interaktivnější učební zkušenosti.

Jedním z klíčových aspektů Průmyslu 4.0 je využití pokročilých datových analýz a umělé inteligence pro personalizaci učebních cest. Tesco by mohlo implementovat systémy, které sledují výkon a postup zaměstnanců v reálném čase během školení, identifikují jejich silné stránky a oblasti, kde je potřeba další rozvoj. Na základě těchto dat by pak mohlo automaticky nabízet doporučení na míru pro další školení, což by zvyšovalo efektivitu učení a zjednodušovalo plánování vzdělávacích aktivit. Dále by Průmysl 4.0 umožnil integraci virtuálních a rozšířených realit do vzdělávacích programů. Tyto technologie by mohly poskytnout zaměstnancům praktické zkušenosti v bezpečném a kontrolovaném prostředí, například simulace obchodních situací, operací nebo řízení krizových scénářů, což by usnadnilo porozumění složitým konceptům a zlepšilo schopnosti řešení problémů. Automatizace a robotizace, jako další pilíře Průmyslu 4.0, by mohly zefektivnit administrativní procesy spojené s organizací školení. To zahrnuje automatizovanou registraci na kurzy, plánování, sledování účasti, a dokonce i výdej certifikátů. Tím by se snížila administrativní zátěž na HR oddělení a uvolnilo se více času pro zaměření na strategické aspekty rozvoje zaměstnanců. Integrace IoT (internet věcí) by mohla umožnit lepší propojenost a přístupnost vzdělávacích materiálů a zdrojů. Zaměstnanci by tak měli možnost přistupovat k školením a učebním modulům z různých zařízení a lokalit, což podporuje flexibilitu a umožňuje učení kdykoliv a kdekoli. To je obzvláště důležité pro zaměstnance pracující na směny nebo na dálku. Využití blockchainové technologie by mohlo zajistit bezpečnost a průhlednost vzdělávacích záznamů a certifikátů. Tím by se usnadnilo ověřování kvalifikací a dovedností zaměstnanců a zároveň by se zvýšila důvěra v integritu vzdělávacího procesu. Implementací těchto prvků Průmyslu 4.0 by Tesco mohlo značně zjednodušit organizaci a plánování vzdělávání, zvýšit jeho efektivitu a přizpůsobivost a poskytnout zaměstnancům bohatší a angažovanější učební zkušenost. Díky těmto inovacím by se vzdělávání stalo nejen více přizpůsobivým a efektivním, ale také by výrazně podpořilo zapojení a motivaci zaměstnanců, což je zásadní pro jejich dlouhodobý osobní i profesní rozvoj.

Klíčem k úspěšné implementaci těchto návrhů je strategický přístup ke změnám, který zahrnuje pečlivé plánování, testování a postupné zavádění nových technologií a metodik. Tesco by mělo začít pilotními projekty, které by umožnily ověřit praktickou realizovatelnost a efektivitu navrhovaných řešení v reálném pracovním prostředí. Důležitá bude také spolupráce s technologickými partnery a poskytovateli vzdělávacích služeb, kteří mají zkušenosti s integrací prvků Průmyslu 4.0 do procesů učení a rozvoje. Zároveň je nezbytné zajistit, aby všechny zainteresované strany, včetně zaměstnanců, manažerů a HR týmů, byly řádně informovány a zapojeny do procesu změn. To zahrnuje poskytování školení a podpory pro práci s novými systémy a technologiemi, stejně jako otevřenou komunikaci o cílech a očekávaných přínosech zaváděných inovací.

Dalším klíčovým prvkem je kontinuální hodnocení a sběr zpětné vazby, které umožní Tesco nejen sledovat pokrok a měřit úspěšnost implementace, ale také rychle identifikovat a řešit případné problémy nebo výzvy. To vyžaduje vytvoření efektivních mechanismů pro sběr a analýzu dat, které mohou poskytnout cenné informace pro další zlepšování vzdělávacích programů a strategií. Začleněním prvků Průmyslu 4.0 do svých vzdělávacích a rozvojových strategií by Tesco mohlo nejen zlepšit kvalitu a dostupnost školení pro své zaměstnance, ale také posílit svou pozici jako inovativní a přední společnost, která je zavázána k rozvoji svých lidí a podporuje kulturu neustálého učení a zlepšování. Toto vše přispívá k budování silnější, udržitelnější a více zapojené pracovní síly, což je zásadní pro dlouhodobý úspěch a růst společnosti.

3.6 Aplikace Tesco Education

Z pohledu zaměstnance

Jde o koncept vzdělávacího systému navrženého tak, aby umožnil všem zaměstnancům flexibilně a intuitivně volit z široké nabídky vzdělávacích aktivit prostřednictvím aplikace. Tento systém bude k dispozici nejen na mobilních telefonech pro ty, kteří preferují digitální přístup, ale také na dostupném místě uvnitř organizace pro ty, kteří mobilní aplikace neběžně nepoužívají, čímž se zajistí jeho dostupnost pro všechny. Každý zaměstnanec bude mít v tomto systému svůj osobní účet, který bude sloužit jako centrální bod pro správu jeho vzdělávacího harmonogramu. Na tomto účtu najde zaměstnanec detailní přehled všech dostupných vzdělávacích aktivit, včetně popisu každé aktivity, její formy, délky, pravidelnosti, informace o vyučujícím nebo školícím, obsahu, zaměření (rozvojové versus vzdělávací) a potenciálním přínosu pro jeho osobní a profesní rozvoj. Aktivity budou rozděleny do dvou základních kategorií: povinné a volitelné. Povinné aktivity zahrnují školení a jiné vzdělávací činnosti, které musí každý zaměstnanec absolvovat pro splnění interních nebo externích regulativních požadavků. Ačkoli je účast na těchto aktivitách nezbytná, systém nabídne zaměstnancům možnost výběru z předdefinovaných termínů, čímž se zvýší flexibilita a usnadní plánování osobního i pracovního života. Kromě povinných aktivit budou zaměstnanci mít přístup k široké škále volitelných vzdělávacích činností, které si mohou vybrat na základě svých individuálních zájmů, profesních cílů a disponibilního času. Systém bude navržen tak, aby podporoval proaktivní přístup k vlastnímu vzdělávání a rozvoji, zatímco zároveň zajistí, že každý zaměstnanec bude moci vytvořit harmonogram, který nejlepším způsobem odpovídá jeho potřebám a možnostem. Tento inovativní přístup k vzdělávání v pracovním prostředí nejenže podpoří osobní a profesní rozvoj zaměstnanců, ale také pomůže organizaci vytvářet silnější, více angažovaný a lépe vzdělaný tým. Implementací takového systému organizace prokáže závazek k investicím do svých lidí a kultivaci prostředí, které oceňuje neustálé učení a adaptabilitu.

3.6.1 Vize a mise aplikace

Vize a mise aplikace pro správu vzdělávacích aktivit se skládá z hlubokého porozumění potřebám moderního vzdělávacího prostředí a aspirací jedinců i organizací v rámci tohoto dynamického kontextu. V této části se pokusíme podrobně a multidisciplinárně prozkoumat filozofii, která stojí za vznikem a rozvojem této aplikace, a zdůraznit, jak její existence přispívá k transformaci vzdělávání a osobního rozvoje ve 21. století. Vize, která stojí za vývojem této aplikace, je založena na přesvědčení, že vzdělávání je klíčem k osobnímu růstu a profesnímu úspěchu. Ve světě, kde se znalosti a dovednosti neustále vyvíjejí a mění, se aplikace snaží být mostem, který jednotlivce spojuje s nezbytnými zdroji pro jejich rozvoj. Klíčovým aspektem této vize je poskytnout přístup k personalizovanému a flexibilnímu vzdělávání, které je v souladu s individuálními cíli a životním stylem uživatelů. Aplikace usiluje o vytvoření prostředí, kde je vzdělávání nejen dostupné, ale také motivující, inspirativní a přizpůsobené potřebám každého jedince.

Mise aplikace se zaměřuje na demokratizaci přístupu k vzdělávání tím, že odstraňuje bariéry, které brání lidem v učení. Ať už jsou to omezení času, nedostatek relevantních nabídek kurzů nebo složitost plánování a správy vzdělávacích aktivit, aplikace se snaží tyto výzvy překonat. Prostřednictvím intuitivního rozhraní, pokročilých algoritmů pro personalizaci a efektivní správu kurzů, aplikace umožňuje uživatelům snadno navigovat ve světě neustále se měnících požadavků na dovednosti a znalosti. Dále, mise zahrnuje podporu kontinuálního profesního a osobního rozvoje. Aplikace je navržena tak, aby sloužila nejen jako nástroj pro získávání nových dovedností, ale také jako platforma pro exploraci vlastních potenciálů a zájmů. Tím, že

poskytuje přístup k široké škále kurzů a aktivit, od technických dovedností po soft skills a osobnostní rozvoj, aplikace podporuje uživatele v jejich celoživotním vzdělávacím cestování.

V kontextu organizací se mise aplikace rozšiřuje i na podporu firemní kultury učení. Tím, že umožňuje firmám efektivně spravovat a sledovat vzdělávací aktivity svých zaměstnanců, aplikace přispívá k budování silného základu pro inovace, adaptabilitu a konkurenceschopnost na trhu. V jádru vize a mise aplikace je přesah, který vnímá vzdělávání jako základní lidské právo a zároveň jako nezbytný nástroj pro rozvoj společnosti. V tomto smyslu aplikace nejen reaguje na současné vzdělávací výzvy, ale také předjímá budoucí potřeby a trendy, zasazuje se o inkluzivní a přístupné vzdělávání, které překračuje tradiční rámce a otevírá dveře k nekonečným možnostem osobního růstu a objevování. Metodologicky aplikace vychází z analýzy současných vzdělávacích trendů, technologických inovací a pedagogických principů. Tím se snaží nalézt rovnováhu mezi technologickými možnostmi a lidskými potřebami, mezi strukturovaným učením a flexibilitou, která respektuje individualitu každého uživatele. V konečném důsledku je cílem aplikace nejen poskytovat nástroje pro vzdělávání, ale také inspirovat kulturu neustálého učení, kde každý má možnost stát se tvůrcem svého vlastního vzdělávacího a životního příběhu.

Systematický přístup k vzdělávání prostřednictvím aplikace nabízí zaměstnancům řadu významných výhod, které zjednodušují a zefektivňují jejich učení a rozvoj. Tento přístup transformuje způsob, jakým zaměstnanci přistupují k vzdělávacím aktivitám, a poskytuje solidní základ pro jejich osobní a profesní růst. Za prvé, centralizace vzdělávacích zdrojů a aktivit v jedné aplikaci znamená, že zaměstnanci mají snadný přístup k celému spektru kurzů, workshopů a školení na jednom místě. Tato integrovaná platforma eliminuje potřebu procházet různé externí systémy nebo dokumenty k nalezení relevantních informací, což šetří čas a snižuje administrativní zátěž. Dále, aplikace umožňuje personalizaci vzdělávacího plánu. S pomocí pokročilých algoritmů a uživatelských preferencí aplikace doporučuje kurzy a aktivity, které nejlépe odpovídají profesním cílům a zájmům každého zaměstnance. Tento personalizovaný přístup zajišťuje, že vzdělávací nabídka je vždy relevantní a zaměřená na maximální rozvoj individuálních potenciálů.

Systém také zavádí efektivní správu času a plánování. Zaměstnanci mohou snadno zapisovat kurzy do svého kalendáře, sledovat blížící se termíny a upravovat svůj vzdělávací plán podle aktuálních potřeb a pracovních závazků. Tato flexibilita a přehlednost plánování podporuje lepší organizaci času a umožňuje zaměstnancům efektivněji začlenit vzdělávací aktivity do svého pracovního i osobního života. Navíc, aplikace slouží jako platforma pro sledování pokroku a získávání zpětné vazby. Zaměstnanci mohou monitorovat svůj vývoj, dokončené kurzy a získané dovednosti, což jim poskytuje cenné informace pro další rozvojové rozhodování. Možnost sdílení úspěchů a certifikátů podporuje motivaci a uznání v rámci organizace. V neposlední řadě systematický přístup přes aplikaci podporuje spolupráci a sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Integrace sociálních funkcí, jako jsou diskusní fóra nebo skupiny, umožňuje uživatelům vzájemně se inspirovat, sdílet zkušenosti a pracovat na společných projektech nebo výzvách.

3.6.2 Optimalizační úloha

K řešení úlohy rozvržení kurzů do jednoho dne pomocí lineárního programování je možné přistoupit metodicky, krok za krokem, s cílem optimalizovat využití času při dodržení všech podmínek. K řešení mohou dopomoci IT interní zdroje (2024). Lze předpokládat soubor kurzů, které je zapotřebí zařadit do programu jednoho dne. Každý kurz má přesně stanovenou délku a cílem je všechny kurzy naplánovat tak, aby byly splněny všechny podmínky bez konfliktů v časovém harmonogramu.

Podle Pecinovského (2023, s. 312) existuje množina kurzů $K = \{k_1, k_2, \dots, k_n\}$, kde každý kurz k_i má přiřazenou délku d_i (např. v hodinách). Celková délka dne D je pevně stanovena (např. 8 hodin). Cílem je přiřadit každému kurzu začátek a konec v rámci dne tak, aby se kurzy nepřekrývaly a celý program zapadl do délky dne D . Pro každý kurz se definují dvě proměnné, začátek s_i a konec e_i , které určují, v kterou hodinu kurz začíná a končí. Je třeba využít cílové funkce. V tomto případě se optimalizuje rozvržení kurzů tak, aby byly všechny kurzy zařazeny do jednoho dne bez překrývání. Konkrétní cílovou funkci je možné zvolit např. jako minimalizaci nevyužitého času během dne. Pro každý kurz k_i musí platit, že $e_i - s_i = d_i$ (délka kurzu). Pro všechny kurzy k_i a k_j , kde $i \neq j$, musí platit, že $s_i \geq e_j$ nebo $s_j \geq e_i$ (kurzy se nesmí časově překrývat). Pro všechny kurzy musí také platit, že $s_i \geq 0$ a $e_i \leq D$ (kurzy musí zapadnout do délky dne). Pro řešení tohoto problému lineárního programování je možné využít softwarové nástroje jako jsou MATLAB, Lingo, nebo Python s knihovnou PuLP. Tyto nástroje umožňují definovat cílovou funkci, proměnné a omezení a následně najít optimální řešení problému.

Předchozí příklad lineárního programování, který se zaměřoval na rozdělení kurzů do jednoho dne, je zapotřebí rozšířit tak, aby zahrnoval plánování těchto kurzů napříč více dny. V tomto rozšířeném příkladu je zapotřebí uvažovat o situaci, kdy kurzy mohou mít různou délku a je třeba je rozvrhnout do několika dnů s ohledem na maximální denní časový limit pro vzdělávací aktivity. Definují se proměnné a omezení systému. Cílem je minimalizovat počet dnů potřebných k pokrytí všech kurzů, zároveň se snažíme dodržet maximální možnou délku vzdělávacích aktivit za den, což můžeme označit jako

Každý kurz musí být naplánován alespoň jednou. To zajišťujeme sumací přes všechny dny pro daný kurz a nastavením tohoto součtu na alespoň jedna. V tomto rozšíření je uvažována priorita kurzů, což může být další faktor při rozhodování, který kurz zařadit dříve. Pro zjednodušení je možné předpokládat, že kurzy jsou již předem seřazeny podle priority a algoritmus by se měl snažit naplánovat kurzy s vyšší prioritou dříve, pokud to omezení času dovolí. Při řešení tohoto rozšířeného modelu lineárním programováním je možno použít vhodný software pro lineární programování, jako je například Gurobi nebo CPLEX, který umožní najít optimální rozložení kurzů napříč dostupnými dny, přičemž respektujeme všechna uvedená omezení. Tento metodologický přístup umožňuje flexibilní a efektivní plánování vzdělávacích aktivit, zohledňuje různé potřeby a omezení a zajišťuje, že všechny kurzy budou úspěšně zařazeny do vzdělávacího programu s maximálním využitím dostupného času a zdrojů.

Pro další rozšíření modelu lineárního programování, tak aby umožňoval plánování kurzů nejen do různých dnů, ale i do různých časů během jednoho dne, je třeba přistoupit k podrobnější definici časových slotů a jejich přiřazení k jednotlivým kurzům. Toto rozšíření vyžaduje sofistikovanější přístup k modelování, jelikož musíme zohlednit nejen délku a počet kurzů, ale i jejich možné časové překrývání. Nejprve je nutné rozdělit každý den na specifické časové sloty, do kterých lze kurzy plánovat. Například, pokud pracujeme s denním časovým limitem 8 hodin a každý kurz trvá 2 hodiny, den by se teoreticky rozdělil na 4 časové sloty. Nutné je zavést omezení, která zabraňují plánování více kurzů do stejného časového slotu, pokud mají být realizovány ve stejný den. To vyžaduje pečlivou analýzu kombinací kurzů a slotů, aby se zajistilo, že každý slot může obsahovat maximálně jeden kurz v daný čas. Model by měl být dostatečně flexibilní, aby umožňoval přiřazení kurzů do různých slotů na základě jejich délky a dostupnosti. To může zahrnovat komplexní logiku pro rozhodování, která kurzům umožňuje zabírat více po sobě jdoucích slotů. Vzhledem k možnosti, že některé kurzy mohou mít vyšší prioritu než jiné, může být potřeba začlenit do modelu faktory prioritizace, které zajistí, že kurzy s vyšší prioritou budou naplánovány s předností.

Metodologická realizace tohoto rozšířeného modelu vyžaduje pokročilé techniky lineárního programování a možná i využití heuristických nebo metaheuristických algoritmů pro nalezení

praktických řešení v reálném čase. Komplexnost modelu se s tímto rozšířením výrazně zvyšuje, což může vést ke zvýšeným nárokům na výpočetní zdroje a čas potřebný k nalezení optimálního řešení. Nicméně, tato úroveň detailu a flexibilita jsou klíčové pro efektivní řízení a plánování vzdělávacích aktivit v dynamickém a proměnlivém prostředí.

3.6.3 Logika aplikace

Podle Pecinovského (2023, s. 356) lze definovat několik kroků k úspěšné implementaci a naprogramování kurzů. Jednotlivé kroky jsou popsány níže.

Smíšené celočíselné lineární programování (MILP)

Implementace MILP pro optimalizaci rozvrhů vzdělávacích aktivit zaměstnanců je komplexní proces, který lze rozdělit do několika klíčových kroků.

Krok 1: definice proměnných

Nejprve je potřeba definovat proměnné, které budou reprezentovat rozhodnutí v našem modelu. Pro tento případ můžeme mít binární proměnné, které představují, že se zaměstnanec zúčastní, nebo nezúčastní aktivity. Pokud je třeba zahrnout časové sloty, je možné rozšířit o příslušný časový slot.

Krok 2: Formulace cílové funkce

Cílová funkce by měla odrážet hlavní cíl systému, například maximalizaci spokojenosti zaměstnanců. To může zahrnovat preferované časy nebo typy školení. Spokojenost lze kvantifikovat na základě předem definovaných vah, které odrážejí preference zaměstnanců.

Krok 3: definice omezení

Pro zajištění realizovatelnosti a praktičnosti rozvrhu je třeba zavést různá omezení. Ty mohou zahrnovat:

- kapacitní omezení;
- dostupnost zaměstnanců;
- splnění povinných školení.

Krok 4: řešení modelu

Po formulaci modelu s využitím MILP, včetně definice proměnných, cílové funkce a omezení, je dalším krokem jeho řešení. K tomu se obvykle využívají specializované softwarové nástroje pro lineární programování, jako jsou Gurobi, CPLEX nebo open-source alternativy typu GLPK. Tyto nástroje poskytují optimalizační algoritmy, které najdou nejlepší možné řešení (nebo dostatečně dobré řešení v případě velmi složitých problémů) vzhledem k zadané cílové funkci a omezením.

Krok 5: interpretace a implementace výsledků

Nakonec, po nalezení optimálního řešení, je potřeba výsledky interpretovat a implementovat do praktického rozvrhování školení. Optimalizovaný rozvrh by měl být převeden do uživatelsky přívětivé formy a zpřístupněn zaměstnancům prostřednictvím aplikace. Je důležité zajistit, že systém umožňuje pružné změny a aktualizace, aby reflektoval dynamickou povahu dostupnosti a preferencí zaměstnanců.

3.6.4 Algoritmy pro řešení omezení

Algoritmy pro řešení omezení (Constraint Solving Algorithms) hrají klíčovou roli v dynamickém přizpůsobování rozvrhů školení v reakci na měnící se dostupnost zaměstnanců

a kurzů. Tyto algoritmy jsou navrženy tak, aby našly hodnoty proměnných splňující soubor omezení, což je zásadní pro zachování validního a realizovatelného plánu vzdělávacích aktivit. Implementace těchto algoritmů zahrnuje několik klíčových kroků:

Krok 1: modelování problému

Prvním krokem je formalizace problému rozvrhování jako problému řešení omezení. To zahrnuje identifikaci proměnných (například přiřazení zaměstnanců k školením a časovým slotům), definici omezení (jako jsou kapacitní limity školení, unikátnost přiřazení a dostupnost zaměstnanců), a určení domén těchto proměnných (možné hodnoty, které mohou nabývat).

Krok 2: definice omezení

Omezení mohou být různorodá, včetně, ale neomezeně na:

- kapacitní omezení školení – zajištění, že počet přiřazených zaměstnanců k školení nepřesáhne jeho kapacitu;
- dostupnost zaměstnanců – zaměstnanec nemůže být přiřazen k více školením ve stejném časovém slotu;
- povinné školení – zaměstnanci musí být přiřazeni k určitým povinným školením v průběhu plánovacího období.

Krok 3: použití algoritmu pro řešení omezení

Po definici problému a omezení se použijí algoritmy pro řešení omezení, jako jsou backtracking, forward checking, nebo více sofistikované techniky jako jsou algoritmy lokálního prohledávání a heuristiky pro minimalizaci konfliktů. Tyto algoritmy procházejí možnými hodnotami proměnných a hledají kombinace, které splňují všechna omezení.

Krok 4: dynamické přizpůsobování a optimalizace

V reálném čase může systém narazit na potřebu aktualizace rozvrhů, například když zaměstnanec zruší účast na školení nebo když se otevře nové školení. Algoritmy pro řešení omezení umožňují rychlé přeplánování tím, že dynamicky aktualizují proměnné a omezení a hledají nové optimální řešení.

Krok 5: zpětná vazba a iterace

Systém může využívat zpětnou vazbu od uživatelů a další analytické údaje k dalšímu ladění a zlepšování modelu omezení. Toto umožňuje systému neustále se adaptovat na měnící se potřeby organizace a jejích zaměstnanců.

Krok 6: integrace s uživatelským rozhraním

Výsledky algoritmů pro řešení omezení jsou integrovány do uživatelského rozhraní aplikace, které zaměstnancům umožňuje zobrazit aktualizované rozvrhy, vybírat nebo měnit školení a dostávat upozornění na změny v rozvrhu. Implementace prediktivního modelování a strojového učení pro doporučení vzdělávacích možností je proces, který může být uskutečněn i bez hlubokých znalostí pokročilých technik strojového učení. Zaměříme se na praktické a přístupné metody, které mohou být implementovány programátory s základními až středně pokročilými znalostmi v této oblasti.

Výběr vhodné techniky strojového učení

Začíná se výběrem jednoduchých, ale efektivních technik strojového učení, jako jsou rozhodovací stromy nebo náhodné lesy, které jsou dobře dokumentovány a snadno implementovatelné s pomocí existujících knihoven, jako je scikit-learn v Pythonu. Tyto metody jsou schopny zvládnout klasifikaci nebo regresi a mohou být použity k predikci preferencí

školení zaměstnanců. S postupným rozvojem projektu se pak většinou přechází k pokročilejším technikám, jako je například hluboké učení nebo ensemble metody, které poskytují lepší výkonnost a flexibility, zejména v oblastech s velkým objemem dat nebo složitějšími vzorci. Takové přístupy vyžadují obvykle sofistikovanější infrastrukturu a znalosti, ale mohou nabídnout výrazné zlepšení v přesnosti predikce a schopnosti modelů adaptovat se na různorodé podmínky v prostředí firemního školení.

Příprava dat

Nejprve budou shromážděna historická data, včetně účasti na školeních, hodnocení školení zaměstnanci, a možná další relevantní informace, jako jsou pozice zaměstnanců, délka služby v organizaci a předchozí vzdělávací historie. Data je potřeba vyčistit od chyb a chybějících hodnot. Poté je vhodné provést kódování kategoriálních proměnných a normalizaci číselných hodnot.

Trénování modelu

Je možné použít algoritmy strojového učení k trénování modelu na základě historických dat. To může být provedeno pomocí standardního postupu rozdělení dat na trénovací a testovací sady pro ověření účinnosti modelu. Po trénování modelu je důležité provést jeho validaci za účelem zajištění, že poskytuje spolehlivé předpovědi. Může být potřeba upravit parametry modelu nebo provést další optimalizaci pro zlepšení výkonu.

Implementace doporučovacího systému

Vytvořený prediktivní model bude integrován do vzdělávací aplikace, takže může automaticky generovat doporučení pro každého zaměstnance založená na jeho individuálním profilu a historii. Rozhraní aplikace bude navrženo tak, aby efektivně prezentovalo doporučení zaměstnancům, umožňující jim procházet doporučené kurzy a přihlašovat se na ně.

Iterace a zpětná vazba

Systém bude sbírat zpětnou vazbu od uživatelů ohledně doporučených kurzů, což umožní dále vylepšovat přesnost doporučení. Model bude pravidelně aktualizován novými daty a zpětnou vazbou uživatelů pro zachování jeho relevance a účinnosti.

3.6.5 Genetické algoritmy

Genetické algoritmy (GA) přinášejí do modelu řízení vzdělávacích aktivit zajímavou hodnotu, zvláště když čelíme výzvám spojeným s vysokou složitostí problému a velkým počtem proměnných. Jejich použití může být obzvláště užitečné v situacích, kde ostatní metody, jako je lineární nebo celočíselné programování, mohou narazit na své limity z důvodu exponenciálně rostoucích výpočetních požadavků nebo nedostatečné flexibility při hledání řešení. Zde je několik konkrétních příkladů, kde by genetické algoritmy mohly přinést přidanou hodnotu:

Komplexní rozvrhování

Představme si situaci, kde potřebujeme optimalizovat rozvrh vzdělávacích aktivit pro velké množství zaměstnanců s různými preferencemi, dostupnostmi a potřebami vzdělávání. GA mohou efektivně prohledávat prostor možných řešení a najít rozvrhy, které optimálně vyhovují potřebám všech zúčastněných, přičemž zohledňují všechny zmíněné faktory.

Přizpůsobení individuálním potřebám

V situaci, kde je cílem nejenom naplnění vzdělávacích cílů, ale také maximalizace spokojenosti zaměstnanců s nabízenými školeními, mohou genetické algoritmy pomoci najít nejlepší kombinaci kurzů pro každého jednotlivce. Tímto způsobem může systém přizpůsobit vzdělávací plány individuálním preferencím a potřebám rozvoje.

Zvládnutí dynamických změn

Organizace se neustále vyvíjejí, a s tím i potřeby vzdělávání jejich zaměstnanců. GA jsou schopné flexibilně reagovat na změny v dostupnosti kurzů, požadavcích na školení a preferencích zaměstnanců, což umožňuje průběžné aktualizace a optimalizace rozvrhů.

Efektivní využití zdrojů

Optimalizace rozvrhů a vzdělávacích plánů pomocí GA pomáhá nejenom dosáhnout vzdělávacích cílů a zvýšit spokojenost zaměstnanců, ale také efektivně využívat dostupné zdroje. GA mohou pomoci identifikovat řešení, která minimalizují duplikace kurzů a zajistí, že vzdělávací aktivity jsou naplánovány tak, aby odpovídaly kapacitám a dostupnosti zdrojů.

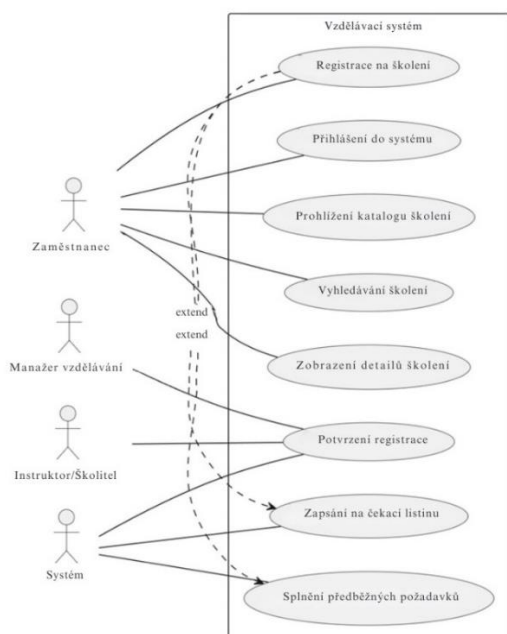
Důvody využití genetických algoritmů

Zatímco jiné techniky poskytují pevné a často optimální řešení pro specifické typy problémů, genetické algoritmy nabízejí flexibilitu a schopnost najít "dostatečně dobrá" řešení i v případech, kde je prostor možných řešení extrémně velký nebo kde tradiční přístupy selhávají kvůli složitosti. Navíc, GA poskytují užitečný nástroj pro situace vyžadující průběžné přizpůsobování a optimalizaci, což je zásadní pro dynamické prostředí moderních organizací v jejich vzdělávacích potřeb.

3.6.6 Role aplikace

V této části práce bude detailně demonstrována finální podoba Tesco Education, včetně grafického provedení. Na obrázku 3 je prezentováno kompletní schéma vzdělávacího systému, který zahrnuje celou řadu kroků, od iniciálního plánování až po implementaci a vyhodnocení vzdělávacích programů. Tato vizualizace náležitě ilustruje rozsah a složitost Tesco Education, poskytující užitečný náhled na jeho strukturu a fungování. Vztah mezi zaměstnanci, manažerem vzdělávání a instruktorem a samotným systémem je klíčový pro úspěšnou realizaci vzdělávacích programů. Zaměstnanci jsou primárními účastníky, kteří se účastní školení a vzdělávacích aktivit. Manažer vzdělávání má na starosti plánování, koordinaci a sledování celého procesu vzdělávání, zatímco instruktoři jsou zodpovědní za samotné vedení a realizaci školení. Systém Tesco Education pak slouží jako platforma, která propojuje tyto aktéry a umožňuje jim efektivně spolupracovat při plnění vzdělávacích cílů a potřeb organizace. Důkladná integrace a komunikace mezi těmito subjekty jsou klíčové pro zajištění úspěšného a efektivního provozu vzdělávacího systému.

Obrázek 3 Jednotlivé kroky vzdělávacího systému

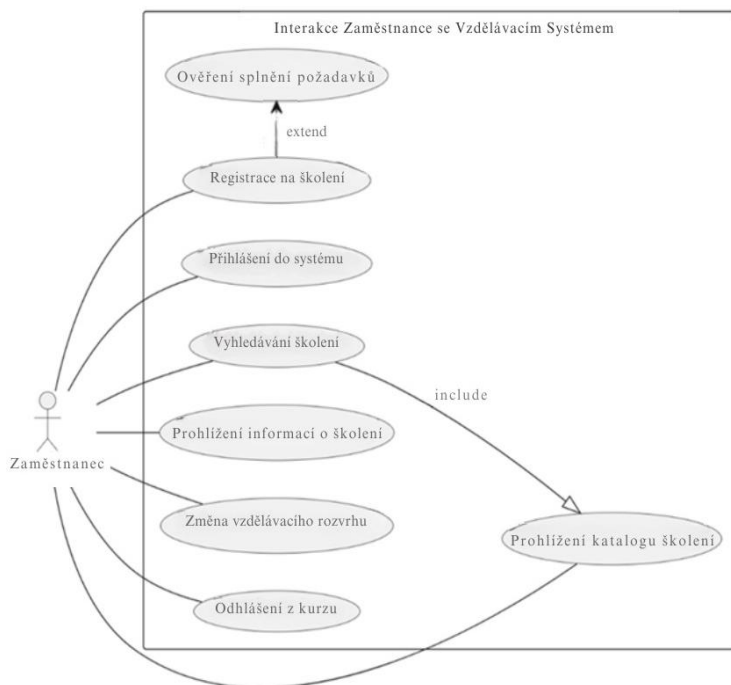


Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů (2024)

Aplikace Tesco Education by zaměstnancům nabízí snadný a intuitivní proces registrace na školení. Uživatelé budou začínat tím, že se zaregistrují na konkrétní školení pomocí formuláře, kde vyplní potřebné informace o sobě, včetně jména, kontaktu a dalších údajů potřebných pro správnou registraci. Poté, co budou registrace dokončena, uživatelé se budou přihlásit do systému pomocí svého uživatelského jména a hesla. Po úspěšném přihlášení budou mít přístup k hlavnímu rozhraní aplikace, kde budou moci prohlížet katalog školení. V katalogu budou uživatelé mít přehled o všech dostupných školeních, která budou rozdělena do různých kategorií nebo filtrů podle tématu, data nebo místa konání. Pokud budou uživatelé hledat specifické školení, budou moci využít funkci vyhledávání, která umožní rychlé nalezení kurzu podle klíčových slov nebo parametrů. Po nalezení požadovaného školení budou uživatelé moci zobrazit jeho detaily, jako je popis, instruktoři, datum a místo konání, aby získali kompletní informace a zvážili svou účast. Nakonec, potvrzením registrace na vybrané školení uživatelé dokončí proces a obdrží potvrzení o úspěšné registraci, čímž bude jejich účast na školení zajištěna. Takovýto plynulý a strukturovaný proces umožní uživatelům snadno a efektivně vyhledávat, prohlížet a registrovat se na školení přes aplikaci Tesco Education. Tímto způsobem aplikace Tesco Education podporuje nejen samotné školení, ale také optimalizuje administrativní procesy spojené s registrací a správou účastníků. Tato uživatelsky přívětivá platforma přispívá ke zlepšení celkového uživatelského zážitku a efektivitě vzdělávacích aktivit v rámci organizace.

Na obrázku 4 je vidět detailní popis interakcí zaměstnance se vzdělávacím systémem. Na základě upraveného use-case diagramu může poskytnout hlubší vhled do toho, jak zaměstnanec využívá systém pro svůj profesní rozvoj a vzdělávání.

Obrázek 4 Interakce zaměstnance se vzdělávacím systémem



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů (2024)

Zaměstnanec začne přihlášením do systému, které je prvním krokem, jež musí provést, aby mohl využívat vzdělávací platformu. Tento proces zahrnuje zadání uživatelského jména a hesla, které systém ověří proti své databázi. Pokud jsou přihlašovací údaje správné, zaměstnanec je přiveden na hlavní stránku systému, kde se mu zobrazí různé možnosti, jak dále postupovat. Přihlášení do systému je základním předpokladem pro všechny další interakce zaměstnance s vzdělávacím systémem a slouží jako ochrana proti neoprávněnému přístupu k osobním a citlivým informacím. Po úspěšném přihlášení má zaměstnanec možnost prohlížet katalog školení, který je souhrnným seznamem všech dostupných vzdělávacích kurzů a programů nabízených organizací. Katalog školení je navržen tak, aby zaměstnancům usnadnil nalezení školení, která jsou pro ně nejrelevantnější a nejzajímavější. Může zahrnovat širokou škálu témat, od technických dovedností a softwarových kurzů až po osobní rozvoj a manažerské dovednosti. Prohlížení tohoto katalogu umožňuje zaměstnancům orientovat se v nabídce a plánovat svůj vzdělávací rozvoj. Dalším krokem, který může zaměstnanec podniknout, je vyhledávání školení. Tato funkce systému umožňuje zaměstnancům použít klíčová slova nebo kategorie k filtrování seznamu školení, aby našli kurzy, které nejlépe odpovídají jejich vzdělávacím potřebám a zájmům. Vyhledávání školení je sofistikovaným nástrojem, který dokáže analyzovat rozsáhlou databázi kurzů a prezentovat zaměstnanci relevantní výsledky. Tato funkcionality je zvláště užitečná v rozsáhlých organizacích s bohatou nabídkou vzdělávacích programů, protože umožňuje zaměstnancům efektivněji navigovat vzdělávacími příležitostmi a ušetřit čas.

Když zaměstnanec najde školení, které ho zajímá, může si prohlédnout detailní informace o tomto kurzu. Informace o školení obvykle zahrnují popis kurzu, klíčová učební témata, informace o instruktorech nebo školitelích, plánované termíny a časy, místo konání (buď osobně nebo online) a jakékoli požadavky nebo předpoklady potřebné pro účast. Tento krok

umožňuje zaměstnancům lépe pochopit, co od školení očekávat, a rozhodnout se, zda se na dané školení chtějí zaregistrovat. Registrace na školení je dalším logickým krokem v procesu interakce zaměstnance s vzdělávacím systémem. Pokud se zaměstnanec rozhodne zúčastnit kurzu, který našel, může pomocí systému podat přihlášku. Tento proces obvykle zahrnuje vyplnění registračního formuláře a může zahrnovat také schválení od přímého nadřízeného nebo oddělení lidských zdrojů. Systém následně zpracuje registraci, zkontroluje dostupnost místa na školení a informuje zaměstnance o výsledku registrace. Po registraci na školení může zaměstnanec potřebovat změnit svůj vzdělávací rozvrh. To může být způsobeno řadou důvodů, například kolizí termínů s jinými povinnostmi, změnou priority vzdělávacích potřeb nebo jednoduše změnou názoru. Systém obvykle umožňuje zaměstnancům upravit své registrace na školení, což zahrnuje možnost změnit termín školení nebo se z kurzu odhlásit, pokud to již není pro zaměstnance relevantní nebo možné. Flexibilita v tomto ohledu je klíčová pro udržení angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců s vzdělávacím programem.

V situacích, kdy se zaměstnanec rozhodne zcela odhlásit z kurzu, systém umožňuje provést tuto akci, čímž se uvolní místo pro další zájemce a zároveň aktualizuje vzdělávací harmonogram zaměstnance. Odhlášení z kurzu je často doprovázeno systémovými upozorněními nebo potvrzeními, které informují zaměstnance o úspěšném dokončení akce a případných důsledcích, jako je nutnost nahradit zrušené školení jinou vzdělávací aktivitou, pokud je to vyžadováno vzdělávací politikou společnosti. Kromě základních akcí, jako je registrace na školení nebo prohlížení katalogu kurzů, systém poskytuje zaměstnancům přístup k rozsáhlému množství informací o vzdělávacích aktivitách. Tato funkce je zásadní pro podporu informovaného rozhodování o vlastním vzdělávání a kariéřním rozvoji. Informace dostupné v systému mohou zahrnovat hodnocení a recenze kurzů od jiných zaměstnanců, statistiky úspěšnosti a dokončení, často kladené otázky, a dokonce i multimediální obsah, jako jsou intro videa nebo ukázky lekcí, které zaměstnancům pomáhají získat lepší představu o tom, co mohou od školení očekávat.

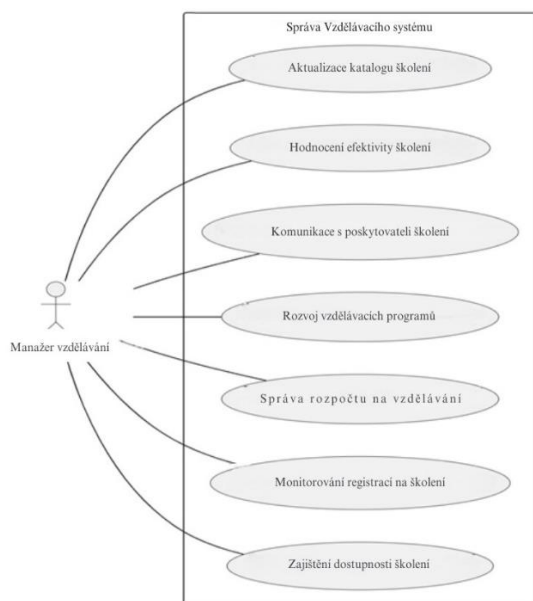
Jedním z klíčových aspektů, které je třeba při registraci na školení zvážit, je ověření splnění požadavků, což je proces, kdy systém automaticky zkontroluje, zda zaměstnanec splňuje všechny předpoklady nebo požadavky pro účast na školení. Tento krok je zásadní pro zajištění, že všichni účastníci mají odpovídající úroveň znalostí nebo dovedností potřebných pro úspěšné absolvování kurzu. Pokud zaměstnanec nespĺňuje tyto předběžné požadavky, systém mu může nabídnout doporučení na další kroky, jako je absolvování jiného předcházejícího kurzu, který by mohl zaměstnanci pomoci dosáhnout potřebné úrovně znalostí. Tento celý proces, od přihlášení do systému až po odhlášení z kurzu, je pečlivě navržen tak, aby podporoval zaměstnance v jejich vzdělávacích a kariéřních cílech, zároveň poskytoval organizaci nástroje pro správu a optimalizaci nabídky vzdělávacích programů. Efektivní využívání vzdělávacího systému a jeho funkcí zaměstnanci přináší nejen rozvoj potřebných dovedností a znalostí, ale také zvyšuje jejich angažovanost a spokojenost, což přispívá k celkovému úspěchu organizace.

Manažer vzdělání

Manažer vzdělávání může být často pozicován v rámci oddělení lidských zdrojů (HR), ale nemusí to být pravidlem. Role manažera vzdělávání je unikátní svým zaměřením na vzdělávací strategie, plánování a realizaci školení a kurzu, které mají přímý dopad na rozvoj dovedností a kompetencí zaměstnanců. V Tesco, kde je kladen vysoký důraz na kontinuální vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako klíčový prvek firemní kultury a strategie, může být manažer vzdělávání samostatnou pozicí mimo tradiční strukturu HR, přímo podřízenou vedení společnosti nebo oddělení zabývajícímu se strategickým plánováním. Je také možné zvolit tuto funkce kombinovanou. Je ovšem klíčové, aby osoba zodpovědná za vzdělávací iniciativy měla dostatečné znalosti a zkušenosti nejen v oblasti lidských zdrojů, ale také v oblasti vzdělávacích metodologií, dospělých pedagogiky a technologií podporujících online a offline učení.

Nezávisle na tom, zda je manažer vzdělávání součástí HR nebo působí samostatně, klíčovým faktorem úspěchu je schopnost efektivně komunikovat s všemi úrovněmi organizace, od vedení společnosti přes manažery jednotlivých oddělení až po samotné zaměstnance. Tato role vyžaduje porozumění firemní kultuře, strategickým cílům organizace a individuálním potřebám zaměstnanců, aby bylo možné navrhovat a implementovat vzdělávací programy, které jsou relevantní, efektivní a v souladu s celkovými obchodními cíli. Obrázek 5 poukazuje na to, co je úkolem manažera vzdělání. Manažer vzdělávání je pozice, která je zodpovědná za řadu úkolů, jejichž cílem je zajistit, aby byly vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců efektivně naplňovány. dále manažer vzdělávání monitoruje a vyhodnocuje účinnost vzdělávacích aktivit, sbírá zpětnou vazbu od zaměstnanců a analyzuje výsledky, aby mohl provádět neustálé zdokonalování vzdělávacích programů a procesů. Tímto způsobem zajišťuje, že investice do vzdělávání přináší požadované výsledky a přispívá k rozvoji kompetencí zaměstnanců a celkovému růstu organizace. Manažer vzdělávání také sleduje aktuální trendy a inovace v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a aktivně hledá nové příležitosti pro zlepšení vzdělávacích procesů a metodik. To zahrnuje zkoumání nových technologií, online vzdělávacích platform a metodiky vzdělávání dospělých, které mohou přinést nové možnosti a efektivnější přístupy k vzdělávání zaměstnanců. Celkově hraje klíčovou roli v podpoře kontinuálního profesního rozvoje zaměstnanců a přispívá k budování silné firemní kultury založené na vzdělávání a rozvoji.

Obrázek 5 Správa vzdělávacího systému



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů (2024)

Jednou z prvních a zároveň nejdůležitějších úloh manažera vzdělávání je aktualizace katalogu školení. Tento katalog představuje srdce vzdělávacího systému každé organizace, protože zahrnuje veškeré informace o dostupných školeních a kurzech. Manažer musí pravidelně sledovat a vyhodnocovat nové vzdělávací trendy a technologie, aby mohl katalog aktualizovat a rozšiřovat o nové a relevantní kurzy, které odpovídají jak současným, tak budoucím potřebám zaměstnanců. K tomuto účelu často spolupracuje s externími poskytovateli vzdělávacích služeb, jako jsou specializované vzdělávací instituce, freelancovní školitelé a e-learningové platformy.

Dalším klíčovým úkolem manažera vzdělávání je hodnocení efektivity školení. Tato činnost vyžaduje sběr a analýzu zpětné vazby od účastníků školení, monitorování úspěšnosti absolventů v reálném pracovním prostředí a měření dopadu vzdělávacích programů na výkonnost organizace jako celku. Hodnocení efektivity školení umožňuje manažerovi identifikovat silné a slabé stránky stávajících vzdělávacích programů a podle toho provádět potřebné úpravy. To může zahrnovat aktualizaci obsahu kurzů, změnu školicích metod, přizpůsobení tréninkových materiálů nebo změnu poskytovatelů školení. Komunikace s poskytovateli školení je další zásadní součástí práce manažera vzdělávání. Tato komunikace zahrnuje nejen vyjednávání o podmínkách a cenách poskytovaných služeb, ale také průběžnou spolupráci při plánování a realizaci školení. Manažer vzdělávání musí být schopen efektivně komunikovat potřeby organizace a zajistit, aby všechny externě poskytované kurzy byly v souladu s interními standardy a očekáváními. Tato spolupráce také zahrnuje pravidelné hodnocení kvality poskytovaných služeb a případné řešení problémů, které mohou během spolupráce nastat.

Rozvoj vzdělávacích programů představuje další důležitou oblast, na kterou se manažer vzdělávání soustředí. Tento proces nejenže zahrnuje aktualizaci a rozšiřování nabídky kurzů, ale také inovaci vzdělávacích metod a přístupů. Manažer musí být otevřený novým trendům v oblasti vzdělávání a rozvoje, jako je například využití virtuální reality pro praktický trénink nebo aplikace gamifikace pro zvýšení zapojení a motivace účastníků. Součástí rozvoje vzdělávacích programů je také průzkum potřeb zaměstnanců, rozbor dat o výkonnosti a spolupráce s vedoucími pracovníky různých oddělení, aby bylo zajištěno, že vzdělávací nabídka odpovídá strategickým cílům organizace.

Správa rozpočtu na vzdělávání je zásadním úkolem, který vyžaduje od manažera vzdělávání nejen pečlivé plánování a alokaci finančních zdrojů, ale také průběžné monitorování výdajů a zhodnocení návratnosti investic do vzdělávání. Manažer musí zajistit, aby byly finanční prostředky vynakládány efektivně a že investice do vzdělávání přinášejí požadované výsledky ve formě zlepšení výkonnosti, snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Monitorování registrací na školení a zajištění dostupnosti školení jsou úkoly, které se týkají přímé interakce s vzdělávacím systémem a jeho uživateli. Manažer vzdělávání musí sledovat poptávku po jednotlivých kurzech, zajišťovat, že je pro všechny zainteresované zaměstnance dostatek volných míst, a v případě potřeby organizovat další termíny nebo hledat alternativní řešení pro saturaci vzdělávacích potřeb. To vyžaduje nejen dobrou znalost vzdělávacího portfolia, které organizace nabízí, ale také schopnost flexibilně reagovat na změny v poptávce a přizpůsobit nabídku školení aktuálním potřebám a očekáváním zaměstnanců. Manažer vzdělávání by měl být schopen analyzovat trendy v registracích a účasti na kurzech, identifikovat oblasti s vysokým zájmem i ty, které potřebují další propagaci nebo přepracování, aby lépe odpovídaly potřebám cílové skupiny.

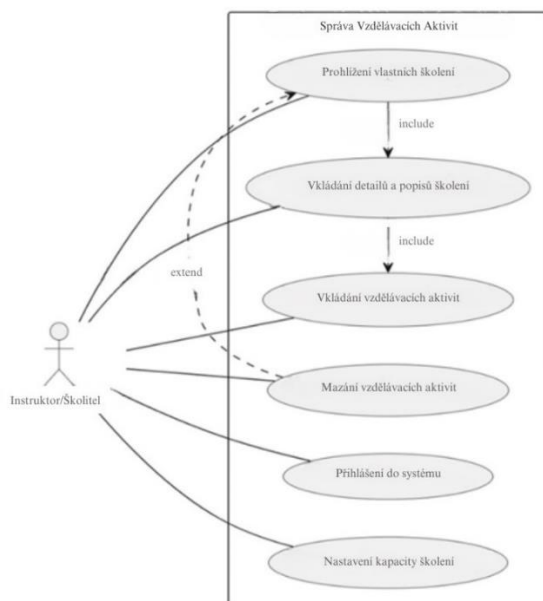
Zajištění dostupnosti školení také zahrnuje spolupráci s technickými týmy a poskytovateli e-learningových platforem, aby bylo zajištěno, že vzdělávací materiály a online kurzy jsou snadno přístupné z různých zařízení a kompatibilní s technologickou infrastrukturou organizace. Manažer vzdělávání musí také zohlednit logistické aspekty prezenčních školení, jako je rezervace školicích místností, zajištění potřebného vybavení a materiálů a koordinace s externími školiteli či lektory. Vedle těchto technických a organizačních aspektů se manažer vzdělávání musí věnovat také rozvoji a udržování vztahů s klíčovými zainteresovanými stranami v rámci organizace. To zahrnuje pravidelnou komunikaci s vedoucími pracovníky různých oddělení, aby rozuměl jejich specifickým potřebám v oblasti vzdělávání a rozvoje a mohl tyto potřeby promítnout do vzdělávací strategie. Manažer vzdělávání by měl být také schopen pracovat společně s HR týmem na integraci vzdělávacích programů do širších programů rozvoje talentů a kariérního plánování. Na závěr je třeba zdůraznit, že role manažera vzdělávání je zásadně ovlivněna schopností neustále se učit a adaptovat na nové vzdělávací

metody, technologie a měnící se potřeby pracovní síly. Tato pozice vyžaduje vysokou míru flexibility, strategického myšlení a schopnosti efektivně komunikovat s různými skupinami lidí. Úspěch manažera vzdělávání je měřen nejen efektivitou a návratností investic do vzdělávacích programů, ale také spokojeností zaměstnanců a jejich schopností uplatňovat získané dovednosti a znalosti v praxi, což přispívá k celkovému úspěchu organizace.

Instruktor/školitel

Instruktor nebo školitel v rámci vzdělávacího systému organizace zaujímá klíčovou roli v procesu předávání znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnancům. Jeho cesta v systému začíná přihlášením do systému, což je základní krok, který mu umožní přístup k jeho osobnímu rozhraní a nástrojům potřebným pro správu a plánování vzdělávacích aktivit. Přihlašovací proces je zabezpečený a vyžaduje ověření identity, aby se zajistilo, že k systému mají přístup pouze autorizovaní uživatelé. Po úspěšném přihlášení instruktor vstupuje do interaktivního rozhraní, které mu poskytuje přehled o nadcházejících a minulých školeních, jejich kapacitách a obsazenosti, stejně jako nástroje pro správu těchto školení. Na obrázku 6 lze vidět kroky, které budou pevně v rukou instruktora či školitele. Jednou z prvních akcí, kterou instruktor obvykle provádí, je prohlížení vlastních školení. Toto prohlížení mu umožňuje získat komplexní přehled o všech školeních, která vede nebo plánuje vést. Může vidět detailní informace o každém školení, včetně tématu, obsahu, plánovaných termínů, místa konání a počtu registrovaných účastníků.

Obrázek 6 Správa vzdělávacích aktivit



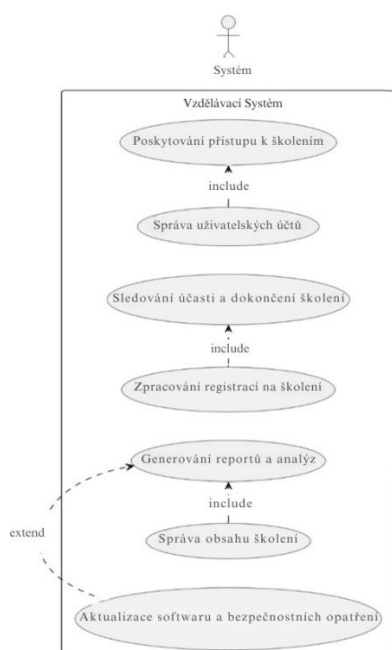
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů (2024)

Tato funkce je zásadní pro efektivní plánování a přípravu na školení, umožňuje instruktorovi přizpůsobit obsah a metody školení aktuálnímu počtu a složení skupiny účastníků. Další důležitou funkcionalitou systému je možnost nastavení kapacity školení. Instruktor má možnost upravit maximální počet účastníků pro každé školení, čímž zajistí, že velikost skupiny bude odpovídat pedagogickým záměrům a logistickým možnostem. Toto nastavení kapacity je klíčové pro zachování kvality vzdělávacího zážitku, umožňuje instruktorovi zajistit, že bude moci efektivně interagovat s každým účastníkem a adekvátně se věnovat individuálním potřebám a dotazům. Pro rozšiřování a aktualizaci nabídky školení má instruktor k dispozici nástroje pro vkládání nových vzdělávacích aktivit. Tento proces zahrnuje zadávání klíčových informací o školení, jako je název, popis, cíle, cílová skupina, obsah a metody, stejně jako

plánování termínů a určení místa konání. Vkládání detailů a popisů k školením je zásadní pro komunikaci s potenciálními účastníky a umožňuje jim učinit informované rozhodnutí o registraci. Kvalitní a přesné informace pomáhají zvýšit zájem o školení a podporují účast. Naopak, když je potřeba některou z vzdělávacích aktivit z nabídky odstranit, ať už z důvodu zastarání, nízkého zájmu nebo jiných organizačních změn, poskytuje systém instruktorovi nástroje pro mazání vzdělávacích aktivit. Tento krok je často doprovázen důkladnou revizí a hodnocením stávajících školení, aby se zajistilo, že vzdělávací portfolio zůstane aktuální, relevantní a v souladu s nejnovějšími poznatky a potřebami cílové skupiny.

Tato multifunkční role představuje základní pilíř ve struktuře organizace, která si klade za cíl rozvíjet a podporovat své zaměstnance na cestě k dosažení jejich plného potenciálu. Obrázek 7 odkazuje na celkový systém od poskytování přístupu ke školením až po softwarová a bezpečnostní opatření.

Obrázek 7 Vzdělávací systém



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů (2024)

Celý proces správy vzdělávacích aktivit vyžaduje od instruktora nejen pedagogické dovednosti a odborné znalosti, ale také schopnost efektivně pracovat s vzdělávacím systémem, plánovat a organizovat školení, komunikovat s účastníky a neustále se věnovat svému vlastnímu profesnímu rozvoji.

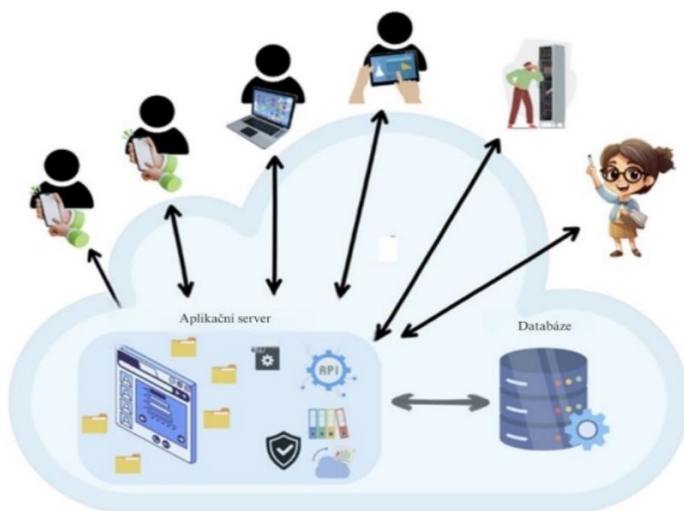
3.6.7 Technické provedení

Podle IT interních zdrojů (2024) by v technické realizaci vzdělávacího systému, který byl popsán, mohlo být využito cloudové řešení pro zajištění flexibility, škálovatelnosti a dostupnosti. Celý systém by mohl být hostován na cloudovém serveru, což umožňuje snadnou správu a přístup z různých geografických lokací bez nutnosti investovat do vlastní serverové infrastruktury. Na cloudovém serveru by běžel aplikační server, který slouží jako zprostředkovatel mezi koncovými uživateli a databází. Aplikační server by byl zodpovědný za zpracování požadavků od klientů, provádění logiky aplikace, interakci s databází a odesílání odpovědí zpět klientům. Mohli bychom použít například Apache Tomcat pro Javu nebo Microsoft IIS pro .NET aplikace jako aplikační server. Databáze by byla klíčovou součástí

systemu, ukládající všechny informace o uživatelských účtech, školeních, registracích a dokončení kurzů. Pro tento účel by mohl být vhodný relační databázový systém, jako je PostgreSQL nebo MySQL, který umožňuje efektivní organizaci a dotazování strukturovaných dat. Databáze by běžela na samostatném serveru nebo instance v rámci cloudového prostředí, což zajišťuje izolaci a bezpečnost dat.

System by byl navržen jako klient-server aplikace, kde serverová část zahrnuje aplikační logiku a databázové operace, zatímco klient (uživatelské rozhraní) běží na webovém prohlížeči nebo jako samostatná aplikace na počítači či mobilním zařízení uživatele. Uživatelé by se k systému připojovali přes internet pomocí webového prohlížeče nebo přes nativní aplikace. Komunikace mezi klientem a serverem by byla zabezpečena pomocí HTTPS, což zaručuje šifrování dat přenášených po internetu. Pro autentizaci uživatelů by systém mohl využít standardní přihlašovací mechanismy s uživatelským jménem a heslem nebo implementovat pokročilejší řešení jako je OAuth pro integraci s externími autentizačními poskytovateli (např. Google, Facebook, firemní SSO systémy). To by uživatelům usnadnilo přístup k systému bez nutnosti pamatovat si další přihlašovací údaje. V příloze 2, lze vidět zjednodušenou mapu, která znázorňuje technický chod aplikace. Pro zajištění bezpečnosti a ochrany osobních údajů by bylo nezbytné implementovat robustní bezpečnostní opatření, včetně pravidelných bezpečnostních aktualizací a záplat, šifrování citlivých dat uložených v databázi a auditovatelnosti akcí uživatelů a administrátorů systému. To by zahrnovalo i pravidelné zálohování dat a plán obnovy v případě havárie, aby bylo možné rychle obnovit služby a data v případě výpadku nebo bezpečnostního incidentu. Na obrázku 9 je vyobrazen vývoj a správa tohoto systému, který by vyžadoval multidisciplinární tým odborníků, včetně softwarových inženýrů, databázových specialistů, bezpečnostních expertů a specialistů na uživatelskou zkušenost, aby bylo zajištěno, že systém je uživatelsky přívětivý, bezpečný, efektivní a schopný vyhovět požadavkům a očekáváním všech stakeholderů.

Obrázek 8 Vývoj a správa systému



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů (2024)

Výhoda by spočívala v tom, že se zaměstnanci mohou připojit odkukoli a verze by byla jak pro počítač, tak pro tablet či telefon.

3.6.8 Uživatelské rozhraní

Aplikace by měla mít jednoduché a intuitivní menu, jelikož je určena pro všechny zaměstnance, i pro ty, kteří technologiím příliš nehoví. Jak je ilustrováno na obrázku 10, po úspěšném

přihlášení do systému se uživateli zobrazí možnost výběru ze dvou hlavních funkcí: „Harmonogram“ a „Správa kurzů“. Tato aplikace byla navržena s důrazem na specifický účel, a proto nabízí jen tyto dvě možnosti interakce.

Obrázek 9 Hlavní menu Tesco Education



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Položka "Harmonogram" je spíše interaktivním nástrojem, který poskytuje uživateli dynamický a vizuální přehled jeho osobních vzdělávacích aktivit a plánování v čase. Tato funkce slouží jako efektivní personalizovaný rozvrh, který umožňuje jednoduše vizualizovat časový harmonogram a umístění jednotlivých kurzů nebo školení, na které je uživatel registrován.

Díky "Harmonogramu" má uživatel okamžitý přehled o tom, kdy a kde se jednotlivé vzdělávací aktivity konají, což výrazně usnadňuje organizaci jeho vzdělávacího procesu. Tato funkce umožňuje plánovat čas efektivněji a lépe se připravit na nadcházející akce. Uživatel tak může lépe řídit svůj čas a zabezpečit, aby mu žádné důležité vzdělávací události neunikly. Navíc "Harmonogram" může být propojen s dalšími funkcemi či aplikacemi, jako jsou upozornění na události nebo možnost synchronizace s kalendářem, což ještě více zvyšuje jeho užitečnost a praktičnost v rámci vzdělávacího procesu.

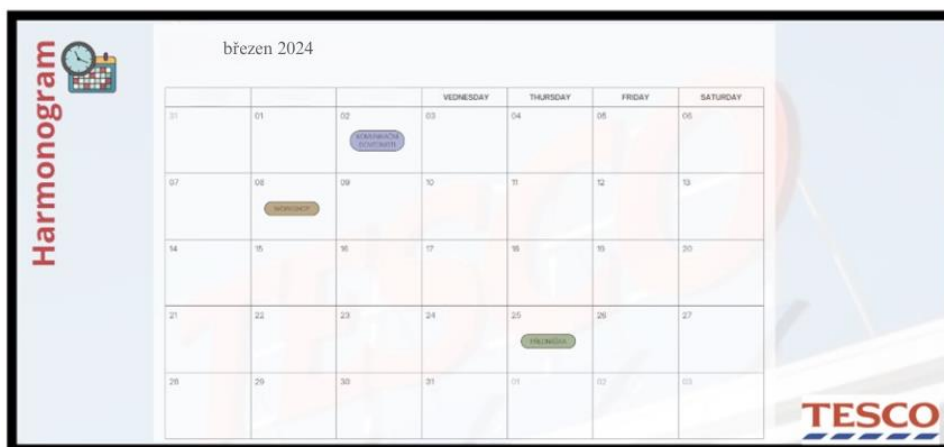
Výběr "Správa kurzů" není jen prostředkem pro procházení dostupných vzdělávacích aktivit, ale také poskytuje uživatelům důležité informace o jednotlivých kurzech a školeních. Uživatelé zde mohou najít podrobný popis obsahu jednotlivých kurzů, informace o lektorech či trenérech a také hodnocení a recenze od předchozích účastníků. Díky těmto relevantním informacím mají uživatelé možnost lépe posoudit, zda je daný kurz pro ně vhodný a zda odpovídá jejich potřebám a očekáváním.

Tato sekce je klíčová pro rozvoj a šíření znalostí mezi zaměstnanci, neboť umožňuje přístup k široké nabídce kurzů a školení, které mohou doplnit jejich dovednosti a kompetence. Uživatelé zde mohou objevit nejen kurzy týkající se jejich aktuálního pracovního pole, ale také kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností, technických znalostí či osobního růstu. Tímto způsobem může "Správa kurzů" hrát klíčovou roli při podpoře celoživotního učení a profesního rozvoje zaměstnanců v organizaci.

I když hlavním účelem této aplikace je poskytovat přehledný přístup k harmonogramu a správě kurzů, obsahuje také technické funkce, jako je možnost odhlášení z aplikace adpod. Tyto prvky, přestože nejsou na obrázku explicitně zmíněny, přispívají k celkové uživatelské přívětivosti a funkčnosti systému, zajišťujíce, že uživatelé mohou bezpečně a efektivně spravovat své vzdělávací aktivity a osobní údaje.

Na obrázku 11 je odhalený osobní plán každého zaměstnance, který se mu zobrazí po aktivaci funkce „Harmonogram“ v aplikaci. Na displeji je prezentován vždy přehled jednoho měsíce, přičemž uživatel má možnost listovat kalendářem a přecházet mezi jednotlivými měsíci. V rámci tohoto harmonogramu se uživatelům ukazují všechny aktivity, které si předtím vybral v sekci „Správa kurzů“. Tyto aktivity jsou v harmonogramu reprezentovány barevnými ovály, jejichž odlišné barvy reflektují různé typy vzdělávacích aktivit, čímž se zvyšuje přehlednost a usnadňuje orientace v plánu.

Obrázek 10 Osobní plán vzdělávacích aktivit

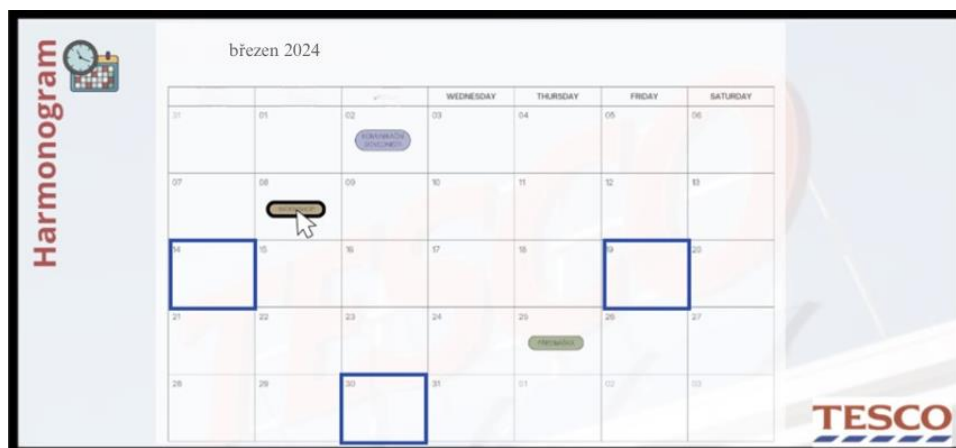


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Funkcionalita, která je uživatelům v rámci harmonogramu nabídnuta, je však omezena na možnost odstranění již naplánovaných aktivit, zobrazení organizačních záležitostí a možnosti odkazu na příslušnou aktivitu s její charakteristikou a popisem. Jestliže ovšem uživatel vyjádří potřebu zapojit se do nové vzdělávací aktivity, musí tak učinit prostřednictvím sekce „Správa kurzů“, kde má možnost procházet dostupnou nabídkou kurzů a školení a přihlašovat se na ně. Tento dělicí princip mezi dvěma hlavními funkcemi aplikace „Harmonogram“ a „Správa kurzů“ podporuje systematický a organizovaný přístup k plánování vzdělávacího procesu, zajišťuje, že uživatelé mají jasný a aktuální přehled o svých závazcích a umožňuje jim efektivně spravovat svůj čas.

V rámci harmonogramu nabízí aplikace uživatelům pokročilou funkci, která jim umožňuje flexibilně spravovat své plánované vzdělávací aktivity, což je vizuálně popsáno na obrázku 12. Když uživatel vybere konkrétní aktivitu zobrazenou v kalendáři, otevře se mu možnost této aktivitu přemístit. Na obrazovce se následně objeví vizuální znázornění dostupných termínů pro přesun vybrané aktivity, které jsou zvýrazněny modrými rámečky kolem jednotlivých dnů. Toto intuitivní rozhraní poskytuje uživateli jednoduchý způsob, jak na první pohled identifikovat, kdy je možné aktivitu do svého harmonogramu zařadit.

Obrázek 11 Přesun vzdělávacích aktivit



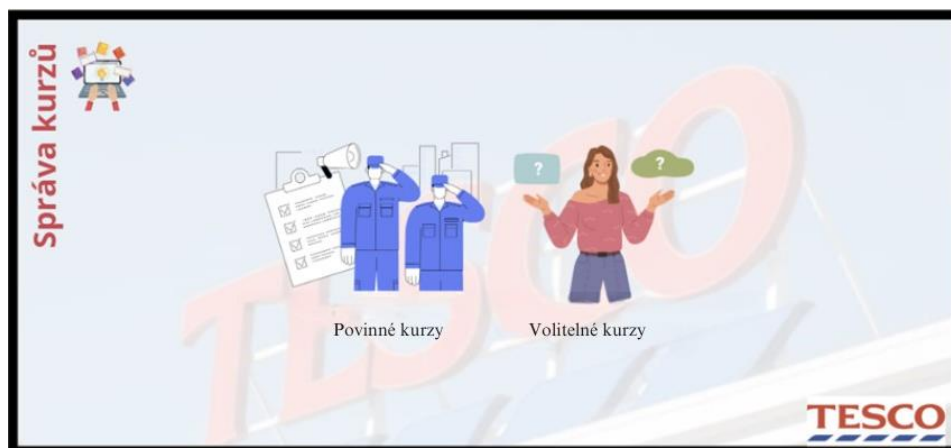
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Je důležité poznamenat, že každá vzdělávací aktivita je z provozních a organizačních důvodů opatřena specifickým termínem, do kterého je možné jakékoli změny, včetně přesunutí nebo odstranění z kalendáře, provést. Tento časový limit je zásadní pro správné fungování celého vzdělávacího procesu, neboť zajišťuje dostatečný časový předstih pro organizátory kurzů k případnému přizpůsobení kapacity nebo materiálů v závislosti na počtu a složení zaregistrovaných účastníků.

Tato funkcionality reflektuje snahu o vyvážení mezi flexibilitou nabízenou uživatelům a potřebou zachovat organizaci a plánování ze strany poskytovatelů vzdělávacích aktivit. Umožňuje uživatelům aktivně řídit svůj čas a vzdělávací závazky, zatímco zároveň respektuje logistické a administrativní požadavky spojené s vedením kurzů. Celkově tato funkce přispívá k větší uživatelské spokojenosti a efektivitě vzdělávacího procesu tím, že poskytuje uživatelům možnost reagovat na změny v jejich osobním nebo pracovním životě a přizpůsobit svůj vzdělávací plán těmto změnám.

V situaci, kdy uživatel projeví zájem o rozšíření svého vzdělávacího plánu o nové aktivity, směřuje svůj krok k sekci aplikace označené jako „správa kurzů“. Tato část je vizuálně zpřístupněna podle přiloženého návrhu, kde je uživateli nabídnut výběr mezi dvěma hlavními kategoriemi kurzů nebo aktivit, povinnými a volitelnými. Na obrazovce, která se uživateli zobrazí, má tedy možnost rozhodnout, zda se zapojí do aktivit, které jsou pro něj nebo jeho pozici ve firmě vyžadovány, nebo zda upřednostní kurzy a aktivity, které si může vybrat podle vlastního zájmu a potřeb rozvoje. Na obrázku 12 lze vidět, jak je přehledně a jednoduše znázorněna nabídka povinných a volitelných kurzů. Tento systém umožňuje zaměstnancům flexibilitu v jejich vzdělávacím procesu a zároveň podporuje jejich individuální rozvojové potřeby a zájmy, což může vést k vyšší motivaci a angažovanosti zaměstnanců v procesu učení a profesním růstu.

Obrázek 12 Povinné a volitelné kurzy v aplikaci Tesco Education



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tento rozdělený přístup k výběru vzdělávacích možností slouží k ujasnění, jaké kurzy nebo školení jsou nezbytné pro splnění pracovních povinností nebo dosažení určité kvalifikace, a zároveň poskytuje prostor pro osobní rozvoj a prohlubování znalostí v oblastech, které uživatele specificky zajímají. Možnost volby mezi povinnými a volitelnými aktivitami je klíčovým prvkem, který umožňuje uživatelům aplikace přizpůsobit svůj vzdělávací plán svým individuálním cílům a aspiracím, a tím maximalizovat jejich motivaci k učení a rozvoji.

Tato funkce tedy představuje jeden z hlavních důvodů pro vytvoření aplikace, neboť poskytuje uživatelům flexibilní a uživatelsky přívětivý způsob, jak spravovat své vzdělávací aktivity, a zároveň podporuje strategii celoživotního učení a osobního rozvoje. Rozdělením kurzů do kategorií povinných a volitelných se aplikace snaží vyjít vstříc rozmanitým potřebám a přáním svých uživatelů a zároveň naplnit cíle organizace v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

V rámci sekce povinných kurzů, jak je zřejmé na obrázku 14, aplikace představuje každou vzdělávací aktivitu ve formě ikony uspořádané do přehledné mřížky. Toto uspořádání umožňuje uživatelům rychlou orientaci a výběr z nabízených kurzů. Každá ikona kurzů obsahuje důležité informace o obsahu, délce trvání, termínech konání a cílech kurzu, což umožňuje zaměstnancům snadněji vybrat nejvhodnější možnosti pro jejich profesní rozvoj. Vzdělávací aktivity jsou pečlivě vybírány a strukturovány tak, aby pokrývaly klíčové dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšné vykonávání pracovních povinností v Tesco Store a.s. Po výběru konkrétního kurzu má uživatel možnost zapsat si do svého harmonogramu termín, který je přímo spojen s danou ikonou kurzu. Tento integrální přístup zjednodušuje proces plánování a umožňuje uživatelům efektivně organizovat svůj čas tak, aby splnili všechny povinné vzdělávací aktivity v souladu s pracovními povinnostmi a časovými možnostmi. Tím dochází k maximalizaci využití času a zdrojů a minimalizaci možných konfliktů mezi pracovními a vzdělávacími povinnostmi.

Díky této interaktivní funkci aplikace mohou zaměstnanci lépe kontrolovat svůj vlastní vzdělávací proces a zajistit, že splní všechny požadavky na povinnou školení, což přispívá k celkovému rozvoji a efektivitě pracovního týmu. To v konečném důsledku vytváří prostředí, které podporuje neustálý profesní růst a úspěch zaměstnanců, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobého úspěchu Tesco Store a.s.

Obrázek 13 Povinné kurzy znázorněné v aplikaci Tesco Education



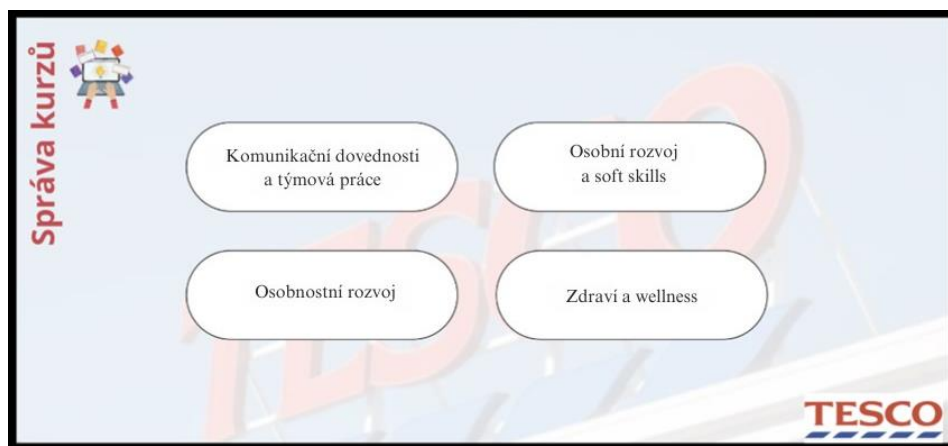
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Je důležité zdůraznit, že ačkoliv je nutné, aby uživatel absolvoval všechny povinné aktivity, systém poskytuje flexibilitu v tom, jak je do svého plánu zařadí. To znamená, že i když musí být všechny povinné kurzy dokončeny, uživatel má možnost plánovat si jejich absolvování postupně podle svých časových možností a potřeb. Tato flexibilita je klíčová pro zajištění, že uživatelé mohou vyvážit své pracovní závazky a osobní život s požadavky vzdělávacího procesu.

Každá vzdělávací aktivita, reprezentovaná ikonou v mřížce, zahrnuje podrobný popis, který uživatelům poskytuje veškeré informace potřebné k informovanému rozhodnutí. Tento popis obsahuje údaje o obsahu kurzu, stanovených cílech, odhadované časové náročnosti na dokončení, požadavcích na předchozí znalosti nezbytné pro účast, a také o místě konání, které může být specifikováno jako fyzická lokace nebo online platforma. Tato komplexní prezentace každé aktivity umožňuje uživatelům plně pochopit, co od kurzu očekávat, jak se na něj připravit a jak ho nejlépe začlenit do svého vzdělávacího plánu. Tento sofistikovaný a uživatelsky přívětivý přístup k prezentaci a správě povinných vzdělávacích aktivit představuje základ pro podporu kontinuálního profesního a osobního rozvoje uživatelů. Umožňuje individuální přizpůsobení vzdělávacího procesu a zajišťuje, že i povinné kurzy, které musí být splněny, jsou absolvovány s ohledem na individuální potřeby a možnosti každého uživatele, což maximalizuje jejich angažovanost a uspokojení z učení.

Na obrázku 15 je vyobrazena sekce volitelných aktivit, které představují důležitý prvek v nabídce vzdělávacích možností pro zaměstnance. Jejich přehledné uspořádání do kategorií je klíčové pro to, aby uživatelé měli možnost snadno procházet a vybírat z širokého spektra kurzů a aktivit. Tento přístup umožňuje zaměstnancům objevovat nové příležitosti k rozvoji svých dovedností a znalostí v oblastech, které je nejvíce zajímají. Struktura kategorií by měla být navržena tak, aby reflektovala různorodé zájmy a potřeby zaměstnanců. Tímto způsobem mají zaměstnanci možnost vybírat kurzy, které odpovídají jejich individuálním zájmům a kariérním cílům. Při navrhování struktury kategorií je důležité zohlednit potřeby uživatelů a zajistit, aby byly jednotlivé aktivity přehledně a srozumitelně prezentovány. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci aktivně využijí nabízené vzdělávací příležitosti a posilovat tak své profesní dovednosti a znalosti, což přispívá k celkovému rozvoji a úspěchu organizace.

Obrázek 14 Klíčové aktivity znázorněné v aplikaci Tesco Education



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Jako příklad lze uvést kategorii „Osobnostní rozvoj a soft skills“, která by mohla být dále rozčleněna podle formátu aktivit, jako jsou přednášky, workshopy nebo školení. Alternativně by se mohla dělit do podkategorií v závislosti na specifických oblastech rozvoje, což by uživatelům umožnilo cíleně vyhledávat aktivity podle jejich konkrétních zájmů nebo potřeb. Volba mezi těmito dvěma přístupy k rozdělení kategorií by měla být učiněna na základě preferencí a zpětné vazby od uživatelů, aby systém co nejlépe vyhovoval jejich potřebám a usnadňoval navigaci.

Tato pečlivě navržená hierarchie a kategorizace nejen usnadňuje uživatelům objevování a výběr vzdělávacích možností, ale také přispívá k větší angažovanosti v procesu celoživotního učení. Zpřístupněním široké škály volitelných aktivit, které jsou zároveň systematicky organizovány, aplikace podporuje uživatele v aktivním hledání nových znalostí a dovedností, které mohou obohatit jejich osobní i profesní život.

3.6.9 Finanční hledisko aplikace Tesco Education

Podle Růčkové (2019, s. 62) se lze z finančního hlediska může zavedení nové aplikace Tesco Education vyvíjet takto. Předpokládá se, že proces je brán od zavedení a návrh systému aplikace až po proškolení zaměstnanců a úspěšnou implementaci aplikace. Finanční náklady se tedy mohou pohybovat v jednotlivých krocích takto:

- Rozbor a návrh systému: 200 hodin x 1 100 Kč/hod = 220 000 Kč.

Pokud se bude brát zřetel na již samotné zavedení, testování a školení uživatelů, je nutné každou položku přepočítat. Je nutno vzít v potaz, že odhady jsou většinou pouze orientační a pokud v některé fázi nastane problém, mohou se zvýšit. Zde je následující finanční plán:

- front-end vývoj: 600 hodin x 1 100 Kč/hod = 660 000 Kč;
- back-end vývoj: 800 hodin x 1 100 Kč/hod = 880 000 Kč;
- testování: 300 hodin x 660 Kč/hod = 198 000 Kč;
- nasazení a integrace: 100 hodin x 1 100 Kč/hod = 110 000 Kč;
- školení uživatelů a technická podpora: 80 hodin x 660 Kč/hod = 52 800 Kč

Celkové počáteční náklady pro spuštění aplikace by se mohly vyšplhat až na 2 120 800 Kč. To však ještě nezahrnuje náklady na údržbu a provoz aplikace, které jsou nastíněny níže:

- hosting a infrastruktura: 4 400 Kč/měsíc = 52 800 Kč/rok;
- aktualizace a údržba: 200 hodin x 1 100 Kč/hod = 220 000 Kč;

- technická podpora: 120 hodin x 660 Kč/hod = 79 200 Kč;
- celkové provozní a údržbové náklady ročně: 352 000 Kč.

Hodnota celkových přínosů, které by aplikace Tesco Education mohla přinést, závisí také na konkrétních cílech organizace, efektivitě využití aplikace a množství uživatelů. Pro zjednodušení je možno říct, že aplikace může ušetřit 10 hodin práce za měsíc na zaměstnance díky efektivnějšímu plánování a správě kurzů. Při průměrné hodinové sazbě 660 Kč a 350 zaměstnancích by mohlo zlevnění vypadat následovně:

- ušetřené hodiny za rok na zaměstnance: 10 hodin x 12 měsíců = 120 hodin;
- celková roční úspora: 120 hodin x 660 Kč x 350 zaměstnanců = 27 720 000 Kč.

Z hlediska návratnosti investice (ROI) lze odhadnout, že přínosy (úspory) se plně projeví po prvním roce provozu. ROI by se mohl vypočítat jako (přínosy – celkové náklady) / celkové náklady v prvním roce: $(27\,720\,000\text{ Kč} - (2\,120\,800\text{ Kč} + 352\,000\text{ Kč})) / (2\,120\,800\text{ Kč} + 352\,000\text{ Kč}) =$ přibližně 11,2. To by značilo, že každá koruna investovaná do projektu by mohla přinést zhruba 11,2 koruny v návratnosti. Tento velmi zjednodušený výpočet předpokládá, že všechny úspory jsou přímo připisány aplikaci, což nemusí být vždy přesné.

4 Závěr

Tato práce se zabývala systematickým vzděláváním zaměstnanců Tesco Vršovice a podrobila jej důkladnému zkoumání. Z dokumentace a motivačních letáků vydaných společností Tesco vyplývá, že vzdělávání je považováno za prioritu a je prezentováno na vysoké úrovni. Tyto dokumenty a grafiky, vytvořené s velkou pečlivostí, slouží nejen jako informační materiály, ale také jako efektivní nástroje marketingové kampaně, zdůrazňující závazek firmy k rozvoji svých zaměstnanců. Nicméně, po detailní analýze uvedené dokumentace a provedení kvantitativního výzkumu mezi zaměstnanci bylo odhaleno několik slabých stránek a výzev, kterým systém vzdělávání v Tesco Vršovice čelí. Jedním z hlavních zjištění je, že zaměstnanci nemají dostatečné možnosti pro své vzdělávání a jsou omezeni v možnostech výběru. Dále bylo zjištěno, že systém vzdělávání je decentralizovaný, což vede k tomu, že každý zaměstnanec má přístup k trochu jiným vzdělávacím příležitostem, což může vést k nerovnoměrnému rozvoji dovedností a znalostí.

Tato situace poukazuje na potřebu přehodnotit stávající přístup k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v Tesco Vršovice, aby bylo možné zajistit rovnoměrnější přístup k vzdělávacím příležitostem a podpořit tak kontinuální a komplexní rozvoj všech zaměstnanců. Také bylo zjištěno, že ačkoli ekonomický rozbor ukazuje, že Tesco stojí na pevných základech, v oblasti HR chybí implementace moderních technologických prvků. Mezi těmito prvky patří digitalizace, automatizace, centralizace systémů pro správu lidských zdrojů, optimalizace požadavků na vzdělávání, formalizace vzdělávacích procesů a vývoj efektivních feedbackových platforem. Absence těchto prvků naznačuje, že ačkoli je Tesco v ekonomickém smyslu úspěšné, existuje značný prostor pro zlepšení v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, což by mohlo vést k dalšímu zvýšení efektivity a spokojenosti pracovníků. Tyto zjištění poukazují na potřebu zvážení integrace nových technologií do HR strategií, aby se zvýšila účinnost vzdělávacích a rozvojových programů a podpořil další růst společnosti.

V rámci této analýzy byly společnosti Tesco poskytnuty konkrétní návrhy a doporučení pro zlepšení jejich vzdělávacích a rozvojových procesů. Tato doporučení zahrnovala komplexní přístup od identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, přes plánování a realizaci vzdělávacích aktivit, až po hodnocení jejich efektivity. Bylo zdůrazněno, že využívání prvků Průmyslu 4.0, jako jsou internet věcí (IoT), cloudové systémy, pokročilá analýza dat a big data, může významně přispět k efektivitě, flexibilitě a inovativnosti vzdělávacích procesů. Doporučení byla zaměřena na integraci těchto moderních technologií do stávajících HR a vzdělávacích systémů, což by Tesco umožnilo lépe reagovat na dynamické požadavky pracovního trhu, zvyšovat kvalifikaci a spokojenost zaměstnanců a udržovat konkurenceschopnost společnosti. Například, využití cloudových řešení by umožnilo zaměstnancům přístup k vzdělávacím materiálům a kurzy kdekoli a kdykoli, což by podpořilo flexibilitu a samostatnost v učení. IoT a big data by pak mohly poskytnout cenné informace pro personalizaci vzdělávacích programů a efektivnější sledování pokroku a výsledků vzdělávání.

V rámci praktické části byla představena konceptuální vize aplikace pro správu vzdělávacích aktivit, která slouží jako komplexní nástroj pro podporu a zefektivnění procesu osobního a profesního rozvoje uvnitř organizací. Tato aplikace, zasazená do kontextu neustále se vyvíjejícího vzdělávacího prostředí, představuje odpověď na potřeby moderního pracovního světa, kde flexibilní, přístupné a cílené vzdělávací zdroje hrají klíčovou roli v podpoře kariérního růstu a celoživotního učení.

Primárně zaměřená na zaměstnance organizace, aplikace nabízí uživatelům jednoduchý přístup k široké škále kurzů a vzdělávacích aktivit, včetně povinných a volitelných kurzů, které podporují jejich profesní aspirace a osobní zájmy. S využitím pokročilých algoritmů

a personalizace nabízí aplikace doporučení kurzů, které jsou nejvíce relevantní pro individuální cíle a potřeby uživatelů, což značně zvyšuje efektivitu a účinnost vzdělávacího procesu.

Aplikace v oblasti vzdělávání také zjednodušuje plánování a správu vzdělávacích aktivit. Uživatelům umožňuje snadno začlenit kurzy do svých osobních kalendářů, sledovat nadcházející termíny a upravovat svůj vzdělávací plán podle svých aktuálních potřeb. Tímto způsobem aplikace podporuje lepší organizaci času a pomáhá zaměstnancům efektivněji sladit své pracovní a osobní závazky s možnostmi pro vzdělávání a rozvoj. Díky těmto aplikacím mohou zaměstnanci snadno procházet dostupné kurzy a školení, vybírat ty, které nejlépe odpovídají jejich profesním cílům a potřebám rozvoje. Mohou si nastavit upozornění na nadcházející termíny kurzů a školení, což jim umožňuje plánovat svůj čas efektivně a přizpůsobit své vzdělávací aktivity svým pracovním povinnostem a osobním závazkům. Dále tyto aplikace často poskytují užitečné nástroje pro sledování pokroku ve vzdělávání a hodnocení úspěšnosti absolvovaných kurzů. Zaměstnanci mohou sledovat svůj vlastní rozvoj, zhodnotit své dovednosti a znalosti a identifikovat oblasti, ve kterých potřebují další podporu nebo školení. Celkově tyto aplikace přispívají k větší transparentnosti a dostupnosti vzdělávacích možností ve firmě, což vede k zlepšení celkového vzdělávacího prostředí a podporuje kontinuální profesní růst zaměstnanců. Tímto způsobem se vzdělávání stává integrální součástí firemní kultury a pomáhá firmě udržovat konkurenceschopnost a inovativní přístup ve svém odvětví.

Důležitou součástí aplikace je také možnost sledování a hodnocení pokroku, která uživatelům umožňuje monitorovat dokončené kurzy, získané dovednosti a certifikáty, což je motivuje k dalšímu rozvoji a umožňuje jim sdílet své úspěchy v rámci organizace. Aplikace navíc podporuje spolupráci a sdílení znalostí mezi zaměstnanci prostřednictvím integrovaných sociálních funkcí, které umožňují diskusi, výměnu zkušeností a společnou práci na projektech.

Hlavním účelem této aplikace je tedy nejen poskytovat efektivní a přizpůsobené vzdělávací zdroje, ale také inspirovat kulturu neustálého učení a podporovat rozvoj zaměstnanců v souladu s měnícími se požadavky a trendy pracovního trhu. Aplikace pro správu vzdělávacích aktivit se tak stává klíčovým nástrojem pro organizace, které chtějí investovat do svých lidí a podporovat jejich růst a adaptabilitu v dynamickém a konkurenčním prostředí.

Tato aplikace odráží nejen současné potřeby a výzvy v oblasti profesního vzdělávání, ale také předjímá budoucí trendy a otevírá nové možnosti pro osobní a profesní rozvoj jednotlivců. Skrze svůj inovativní přístup, který kombinuje technologické možnosti s hlubokým pochopením vzdělávacích procesů, aplikace nabízí cenný zdroj pro každého, kdo se snaží rozvíjet své dovednosti a znalosti v neustále se měnícím světě.

Literatura

Primární zdroje

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

ARNOLD, J. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 7. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2020. 656 s. Měkká vazba. ISBN 978-1-292-26943-6.

BALI, S., AGGARWAL, S., SHARMA, S., (ed.). *Industry 4.0 technologies for business excellence: frameworks, practices, and applications*. Demystifying technologies for computational excellence: moving towards society 5.0. Boca Raton: CRC Press, 2022. 288 s. ISBN 978-0-367-69117-2.

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

BECKETT, G., SLATER, T. *Global Perspectives on Project-Based Language Learning, Teaching, and Assessment: Key Approaches, Technology Tools, and Frameworks*. Oxon: Routledge. 2019. 304 s. ISBN 978-0-429-78695-2.

BIECH, E. *Training & Development For Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5.

BONVILLIAN, W. B. *Workforce Education: A New Roadmap*. 1. vyd. Cambridge, MA: MIT Press, 2021. 328 s. Pevná vazba. ISBN 978-0-262-04488-2.

DASHEW, B., BELZER, A. *Understanding the Adult Learner: Perspectives and Practices*. 1. vyd. Stylus Pub LLC. 2023. 316 s. ISBN 978-1-64267-233-6.

DVOŘÁKOVÁ, M., ŠERÁK, M. *Andragogika a vzdělávání dospělých. Vybrané kapitoly*. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2016. 170 s. ISBN 978-80-7308-694-7.

Interní dokumenty Tesco Store a.s. Praha. 2024.

KOTÍKOVÁ, J., KRAUS, A., MODRÁ, J., ŠTASTNOVÁ, P., VÁŇOVÁ, J., et al. *Dopady digitalizace, automatizace a robotizace na trh práce, do oblasti vzdělávání a oblasti sociálních systémů: rešerše dokumentů*. Praha: VÚPSV, 2019. 88 s. ISBN 978-80-7416-370-8.

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

KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Přírodovědecká fakulta, 2013. 163 s. ISBN 978-80-244-3397-4.

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

LUPUSHOR, S., REDMOND, M. *Humanizing Human Capital: Invest in Your People for Optimal Business Returns*. 1. vyd. Ascent Audio, 2020. 1 s. Digital. ISBN 979-8212038966.

MULVIE, A. *Employee Training and Development Book*. 1st ed. New York: Routledge, 2021. 250 s. ISBN 978-0-367-26497-0.

NOVOTNÝ, P., BOSNIČOVÁ, N., BŘENKOVÁ, J., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. 141 s. ISBN 978-80-904531-7-3.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAVLOV, I. *Učitel'ská andragogika: o profesijnom vzdelávaní a poradenstve. 2. doplnené a rozšírené vydanie*. Česká a slovenská andragogika. Praha: Česká andragogická společnost, 2018. 211 s. ISBN 978-80-906894-1-1.

PECINOVSKÝ, R. *Python: kompletní příručka jazyka pro verzi 3.11*. Knihovna programátora (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. 600 s. ISBN 978-80-271-3891-3.

PRŮCHA, J. *Vzdělávací systémy v zahraničí: encyklopedický přehled školství v 30 zemích Evropy, v Japonsku, Kanadě, USA*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 320 s. ISBN 9788075528452.

RICHNÁK, P. *Digital transformation of logistics in the era of industry 4.0: on the way to a new generation of logistics 4.0*. Budapest: Wolters Kluwer, 2022. 92 s. ISBN 978-963-594-114-8.

ROLÍNEK, L., VRCHOTA, J., PECH, M. *Připravenost podniků na Průmysl 4.0*. Praha: Wolters Kluwer, 2022. 156 s. ISBN 978-80-7676-189-6.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání*. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2019. 160 s. ISBN 9788027120284.

SWANSON, R. *Foundations of Human Resource Development*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2022. 574 s. ISBN 978-1-5230-9210-9.

TOMÁNEK, P. *Andragogika: starostlivosť a obrusovanie osobnosti*. Brno: Tribun EU, 2021. 143 s. ISBN 978-80-263-1636-7.

TROGER, H. *Human resource management in a post COVID-19 world: new distribution of power, individualization, digitalization and demographic developments. Future of business and finance*. Cham: Springer, 2021. 198 s. ISBN 978-3-030-67469-4.

UPADHYAY, A. *Employee Training and Development Book. 1st ed.* Chennai: Notion Press Media Pvt. Ltd. 2022. 232 s. ISBN 979-8-88641-719-7.

Odborné články

ATURUPANE, B. RUHI, U. PATTERSON, L. Preparing the future workforce for 2030: the role of higher education institutions. *Frontiers in Education*, 2023, vol. 8, no. 12, p. 5–11. ISSN 2398-4422.

BAILE, W., BLATNER, A. Teaching communication skills: using action methods to enhance role-play in problem-based learning, *Simulation in Healthcare*, 2014, p. 30–43. ISSN 2328-2185.

BANNYA, A. R., BAINBRIDGE, H. T., CHAN-SERAFIN, S. HR practices and work relationships: A 20 year review of relational HRM research. *Human Resource Management*, 2022, p. 46–62. ISSN 1391-1412.

BASARIYA, S.R., SREE, V. Pros and Cons of On the Job training versus. *Off the Job Training*, 2019, vol. 8, no. 10, p. 671–674. ISSN 2277-8616.

BASHIR, N., JEHANZEB, K. Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization: An Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 2022, vol. 11, no. 7, p. 234–246. ISSN 2320-2882.

DAVEY, Z., JACKSON, D., HENSHALL, C. The value of nurse mentoring relationships: Lessons learnt from a work-based resilience enhancement programme for nurses working in

the forensic setting. *International Journal of Mental Health Nursing*, 2020, vol. 29, no. 5, p. 992–1001. ISSN 1445-8330.

DIN NUGRAHA, H., KENCANASARI, R., NURIL, R. Employability Skills in Technical Vocational Education and Training (TVET). *Innovation of Vocational Technology Education*, 2020, vol.16, no. 1, p. 1–10. ISSN 2277-3878.

DUDA, A., KORGA, S., GNAPOWSKI, S. The role of e-learning in educational processes. *Advances in Science and Technology*, 2014, vol. 8, n. 24, p. 61–65. ISSN 2010-3689.

DZNELADZE, L. D. The employee motivation – the key factor in business success. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2018, vol. 2, n. 6, p. 36–39. ISSN 2412-8368.

DZNELADZE, L. D. The employee motivation – the key factor in business success. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2018, vol. 2, n. 6, p. 36–39. ISSN 2412-8368.

GHAFFAR, Z., ABDULLKARIM, S. L., MHAMAD, M., KAREEM, A., RASUL, A., MAHMUD, I. Microlearning As a Learning Tool for Teaching and Learning in Acquiring Language: Applications, Advantages, And Influences on the Language. *Canadian Journal of Educational and Social Studies*, 2023, Vol. 3, n. 2, p. 13–62. ISSN 2961-7588.

GHAFFAR, Z., ABDULLKARIM, S. L., MHAMAD, M., KAREEM, A., RASUL, A., MAHMUD, I. Microlearning As a Learning Tool for Teaching and Learning in Acquiring Language: Applications, Advantages, And Influences on the Language. *Canadian Journal of Educational and Social Studies*, 2023, Vol. 3, n. 2, p. 13–62. ISSN 2961-7588.

GIURGIUN, L. Microlearning an Evolving Elearning Trend. *Scientific Bulletin*, 2017, vol. 22, n. 6, p. 18–23. ISSN 1224-5178.

GIURGIUN, L. Microlearning an Evolving Elearning Trend. *Scientific Bulletin*, 2017, vol. 22, n. 6, p. 18–23. ISSN 1224-5178.

GOLDSTEIN, I. Training in organizations. *Human Performance*, 2015, vol. 22, n. 6, p. 28–48. ISSN 0895-9285.

GOLDSTEIN, I. Training in organizations. *Human Performance*, 2015, vol. 22, n. 6, p. 28–48. ISSN 0895-9285.

GONTKOVIČOVÁ, E., DUEOVÁ SPIŠÁKOVÁ, E. The Necessity of Employee Education. *Modern Management Review*, 2015, vol. XX, no. 22, p. 131–141. DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.10.

GONTKOVIČOVÁ, E., DUEOVÁ SPIŠÁKOVÁ, E. The Necessity of Employee Education. *Modern Management Review*, 2015, vol. XX, no. 22, p. 131–141. DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.10.

HERMANS, M., ULRICH, M. D. How symbolic human resource function actions affect the implementation of high-performance work practices: The mediating effect of influence on strategic decision-making, *Human Resource Management Journal*, 2021, vol. 31, n. 14, p.1063–1081. ISSN 2151-6561.

HERMANS, M., ULRICH, M. D. How symbolic human resource function actions affect the implementation of high-performance work practices: The mediating effect of influence on strategic decision-making, *Human Resource Management Journal*, 2021, vol. 31, n. 14, p.1063–1081. ISSN 2151-6561.

- HIDAYATI, L., PARDJONO, P. The implementation of role play in education of pre-service vocational teacher. *Materials Science and Engineering*, 2018, vol. 296, n. 1, p. 1–5. ISSN 2384-8766.
- HIDAYATI, L., PARDJONO, P. The implementation of role play in education of pre-service vocational teacher. *Materials Science and Engineering*, 2018, vol. 296, n. 1, p. 1–5. ISSN 2384-8766.
- HORDERN, J. Workforce Development, Higher Education and Productive Systems. *Journal of Education and Work*, 2014, vol. 27, n. 4, p. 4–27. ISSN 1363-9080.
- HORDERN, J. Workforce Development, Higher Education and Productive Systems. *Journal of Education and Work*, 2014, vol. 27, n. 4, p. 4–27. ISSN 1363-9080.
- KAZANCOGLU Y., OZKAN OZEN, Y. Analyzing Workforce 4.0 in the Fourth Industrial Revolution and proposing a road map from operations management perspective with fuzzy DEMATEL. *Journal of Enterprise Information Management*, 2018, vol. 22, n. 6, p.1–18. ISSN 1224-5178.
- KEHOE, R. R., HAN, J. H. An expanded conceptualization of line managers' involvement in human resource management. *Journal of Applied Psychology*, 2020, vol. 105, n. 2, p. 111–119. ISSN 0021-9010.
- LEE, Y., DONG, E. How Transparent Internal Communication From CEO, Supervisors, and Peers Leads to Employee Advocacy. *Management Communication Quarterly*, 2023, vol. 18, n. 4, p. 878–912. ISSN 0893-3189.
- MARCHINGTON, M. Analysing the forces shaping employee involvement and participation (EIP) at organisation level in liberal market economies (LMEs). *Human Resource Management Journal*, 2015, vol. 25, n. 1, p. 1–45. ISSN 2520-8845.
- MATSUO, M. Instructional skills for on-the-job training and experiential learning: An empirical study of Japanese firms. *Adult Education*, 2014, vol. 37, n. 4, p. 225–240. ISSN 1360-3736.
- MILOSERDOVA, E. E., BELYAEVA, N. G. Microlearning: a Way to Study Online. *Functional Aspects of Intercultural Communication*. 2019, vol. 6, n. 4, p. 100–414. ISSN 2442-8620.
- NUNAN, J., EBRAHIM, A., STANDER, M. Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor–mentee relations. *Journal of Industrial Psychology*, 2023, vol. 49, n. 8, p. 40–113. ISSN 1356-2517.
- PALOS, R., STANCOVICI, V., Learning in organization. *The Learning Organization*, 2016, vol. 23, no. 1, p.2–22. DOI:10.1108/TLO-01-2015-0001.
- PATRICK, P., MAZHAR, S. Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study. *International Journal of Social Economics*, 2021, vol. 9, n. 3, p. 257–266. ISSN 2249-7382.
- PRENIQI, N., GERVALA, M., SYLAJ, K. Digital Transformation in e-Learning Education. *Digital Transformation in e-Learning Education*, 2021, vol. 12, n. 3, p. 56–73. ISSN 2451-3644.
- RIYANTO, S., HANDIMAN, U., GULTOM, M., GUNAWAN, A., PUTRA, J., BUDIYANTO, H. Emerging Science Journal Increasing Job Satisfaction, Organizational Commitment and the Requirement for Competence and Training. *Emerging Science Journal*, 2023, vol. 7, n. 2, p. 520. ISSN 2610-9182.

SCHABER P., WILCOX K. J., WHITESIDE A. L., MARSH L., BROOKS D. C. Designing learning environments to foster affective learning: Comparison of classroom to blended learning. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, 2022, vol. 4, n. 2, p. 18. ISSN 1931-4744.

SCHULTZ, T. W. Wage Gains Associated with Height as a Form of Health Human Capital. *The American Economic Review*, 2015, vol. 92, n. 2, p. 349–353. ISSN 2572-4754.

SIEGELMAN, A. Blended, hybrid, and flipped courses: What's the difference? *International Journal of Higher Education*, 2019, vol. 12, n. 1, p. 106–109. ISSN 1927-6044.

SINGH, J., STEELE, K., SINGH, L. Combining the Best of Online and Face-to-Face Learning: Hybrid and Blended Learning Approach for COVID-19, Post Vaccine, & Post-Pandemic. *Journal of Educational Technology Systems*, 2021, vol. 50, no. 2, p. 140–171. ISSN 1925-0746.

SLAVKOVIĆ, A., SLAVKOVIĆ, V. The importance of training in contemporary organizations. *Hotel and Tourism Management*, 2019, vol. 7, no. 12, p. 115–125. ISSN 2277-3177.

STAMPLEY, E., TOWN, R., YOON, Y., LEREYA, S., FARR, J., TUNER, J., BARNES, N., DEIGHTON, J. A mixed methods evaluation of a peer mentoring intervention in a UK school setting: Perspectives from mentees and mentors. *Children and Youth Services Review*, 2022, vol. 132, no. 12, p. 106–327. ISSN 0190-7409.

UZUN, K. Microlearning and Its Educational Implication. *7th International New York Academic Research Congress on Humanities and Social Sciences*, 2023, vol. 8, no. 12, p. 5–16. ISSN 2398-4422.

WINGREEN, S., KLAUS, T., SCHAMBACK, T., BLANTON, J. Motivation to Participate in Professional Development in Technologically Intensive Work Environments. *Communications of the Association for Information Systems*, 2020, vol. 49, no. 1, p. 535–555. ISSN 1529-3181.

WOŹNIAK, E. Employee Motivation Phenomenon. *World Scientific News*, 2018, vol. 111, no. 1, p. 111–120. EISSN 2392-219.

WUJARSO, R., SAPRUDIM, S., DAMERIA, R. Human Capital Management as a Resource in Achieving Competitive Advantage. *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, 2021, vol. 4, no. 2, p. 3052–3058. ISSN 2615-1715.

Online zdroje

BANKS, G. C., POLLACK, J. M., BOCHANTIN, J. E., KIRKMAN, B. L., WHELPEY, C. E., O'BOYLE, E. H. *Management's science-practice gap: A grand challenge for all stakeholders* [online]. 2016 [cit. 12.3.2024]. Dostupný na WWW: https://www.researchgate.net/publication/305460988_Management%27s_Science-Practice_Gap_A_Grand_Challenge_for_All_Stakeholders

CHADWICK, C., JAMES P., XUEJING X. *The HR Executive Effect on Firm Performance and Survival* [online]. 2016 [cit. 12.3.2024]. Dostupný na WWW: https://www.researchgate.net/publication/306242931_The_HR_Executive_Effect_on_Firm_Performance_and_Survival

JO, J., CHADWICK, C., HAN, J. H. *How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function* [online]. 2023 [cit. 2023-12-29]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1002/hrm.22184>

Internetové stránky

AIHR. *Academy to innovate HR* [online]. 2023 [cit. 21.2.2024]. Dostupný na WWW: <https://www.aihr.com/blog/learning-and-development/>

OECD. *Organisation for economic co-operation and development* [online]. 2023 [cit. 21.2.2024]. Dostupný na WWW: <https://www.oecd.org/economy/human-capital/>

Project Education. *Project Education* [online]. 2024 [cit. 21.3.2024] Dostupný na WWW: https://projecteducation.net/wp-content/uploads/2022/03/CaseStudy_FISD.pdf

Tesco SharePoint. *Tesco SharePoint* [online]. 2024 [cit. 21.3.2024] Dostupný na WWW: https://tesco.sharepoint.com/_layouts/15/sharepoint.aspx

Rozhovor

Macháčková L., *Rozhovor z pozice HR*, Praha 9, 20.3.2024

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor.....	I
Příloha 2 Technické provedení aplikace	III
Příloha 3 Prezentace	III

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor

Otázka č. 1 Dobrý den, jak dlouho jste na své pozici pracujete a co ji přimělo pracovat právě v Tesco Store a.s.?

Dobrý den, moje kariéra v Tescu započala v říjnu 2008, kdy ještě centrála byla v Letňanech, poté jsem nějaký ten rok vynechala kvůli mateřské a zanedlouho jsem dostala post HR manažerky. Dříve jsem byla pouze HR specialistka. A co mě přimělo, nastoupila jsem po studiích do programu Graduates, které Tesco nabízelo a stále nabízí. A najednou jsem tu téměř 16 let s krátkou pauzou.

Otázka č. 2 Můžete popsat, jak jsou zajištěny rovné vzdělávací možnosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici, oddělení nebo úroveň zkušeností? Jaká opatření přijímáte, aby byl tento přístup spravedlivý a inkluzivní?

Naše společnost si klade za cíl poskytovat rovné vzdělávací možnosti pro všechny naše zaměstnance, bez ohledu na jejich pozici, oddělení, nebo úroveň zkušeností. Uznávám, že přístup ke vzdělávání je klíčovým prvkem osobního i profesního rozvoje, a snažím se o vytvoření inkluzivního a spravedlivého vzdělávacího prostředí. To samozřejmě zahrnuje širokou škálu kurzů a rozvojových programů, které by měly pokrývat různé potřeby a zájmy našich zaměstnanců. Nicméně, musím přiznat, že v praxi se setkáváme s určitými výzvami. Ne všechny kurzy jsou vhodné nebo dostupné pro každého zaměstnance, což může někdy vést k pocitu, že naše nabídka není zcela spravedlivá. Například, některé specializované kurzy mohou být relevantní pouze pro určité pozice nebo úroveň zkušeností, což omezuje jejich přístupnost pro širší skupinu zaměstnanců. Omezení jsou, je to tak, ale snažíme se je řešit tak, abychom co nejvíce rozšířili nabídku kurzů a zároveň zlepšili informovanost zaměstnanců o dostupných možnostech. Zahrnuje to i průzkumy a zpětnou vazbu, které nám pomáhají lépe porozumět potřebám a přání našich zaměstnanců. Současně pracujeme na vytvoření flexibilnějších vzdělávacích plánů, které by umožnily individuálnější přístup k vzdělávání. I když je pravda, že dosažení úplně rovných vzdělávacích možností je složité a stále před námi stojí určité výzvy, zavázali jsme se k tomu, abychom pokračovali ve snaze o zlepšení a zajištění co nejspravedlivějšího a nejinkluzivnějšího vzdělávacího prostředí pro všechny naše zaměstnance.

Otázka č. 3. Jakým způsobem mohou zaměstnanci ovlivnit svůj vzdělávací plán nebo výběr rozvojových aktivit? Existují nějaké mechanismy nebo platformy, které zaměstnancům umožňují vyjadřovat své preferované směry vzdělávání a profesního rozvoje?

Ano, jednou z našich priorit je zajistit, aby naši zaměstnanci měli možnost aktivně se podílet na svém profesním rozvoji a vzdělávání. Chápeme, jak důležité je, aby každý měl příležitost směřovat svou kariéru a rozvoj podle vlastních zájmů a ambicí. Zaměstnanci samozřejmě mají možnost ovlivnit svůj vzdělávací plán a výběr rozvojových aktivit. K tomu účelu jsme zavedli několik mechanismů a platform. Například, v našem interním systému je sekce, kde mohou zaměstnanci procházet některými dostupnými kurzy a programy a přihlašovat se na ty, které je nejvíce zajímají. Dále pravidelně organizujeme setkání s vedoucími pracovníky, během kterých mohou zaměstnanci diskutovat své kariérní cíle a navrhnout typy vzdělávacích aktivit, které by jim v tom mohly pomoci. Samozřejmě, že bychom chtěli nabízet ještě širší paletu možností a zjednodušit proces výběru a přihlašování na kurzy. Pracujeme na tom, aby se náš systém stal ještě více uživatelsky přívětivým a abychom mohli začlenit další typy vzdělávacích a rozvojových programů. Je to proces, který vyžaduje čas a zdroje, ale je to pro nás důležitá investice do budoucnosti našich zaměstnanců i celé společnosti.



Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Tesco Store a.s.

Aneta Steiner, PEMMA 06

Řešená problematika

úvod

- diplomová práce zaměřená na zhodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Tesco Store a.s.

problém

- odhalit nedostatky ve vzdělávání
- neefektivní vzdělávací systém
- nedostatečná podpora ze strany HR

Postup řešení

zdroj

- ResearchGate
- knihovna Hořovice
- knihovna VŠEM
- interní zdroje Tesco

získávání dat

- dotazníkové šetření
- rozhovor
- zpětná vazba od kolegů

zpracování

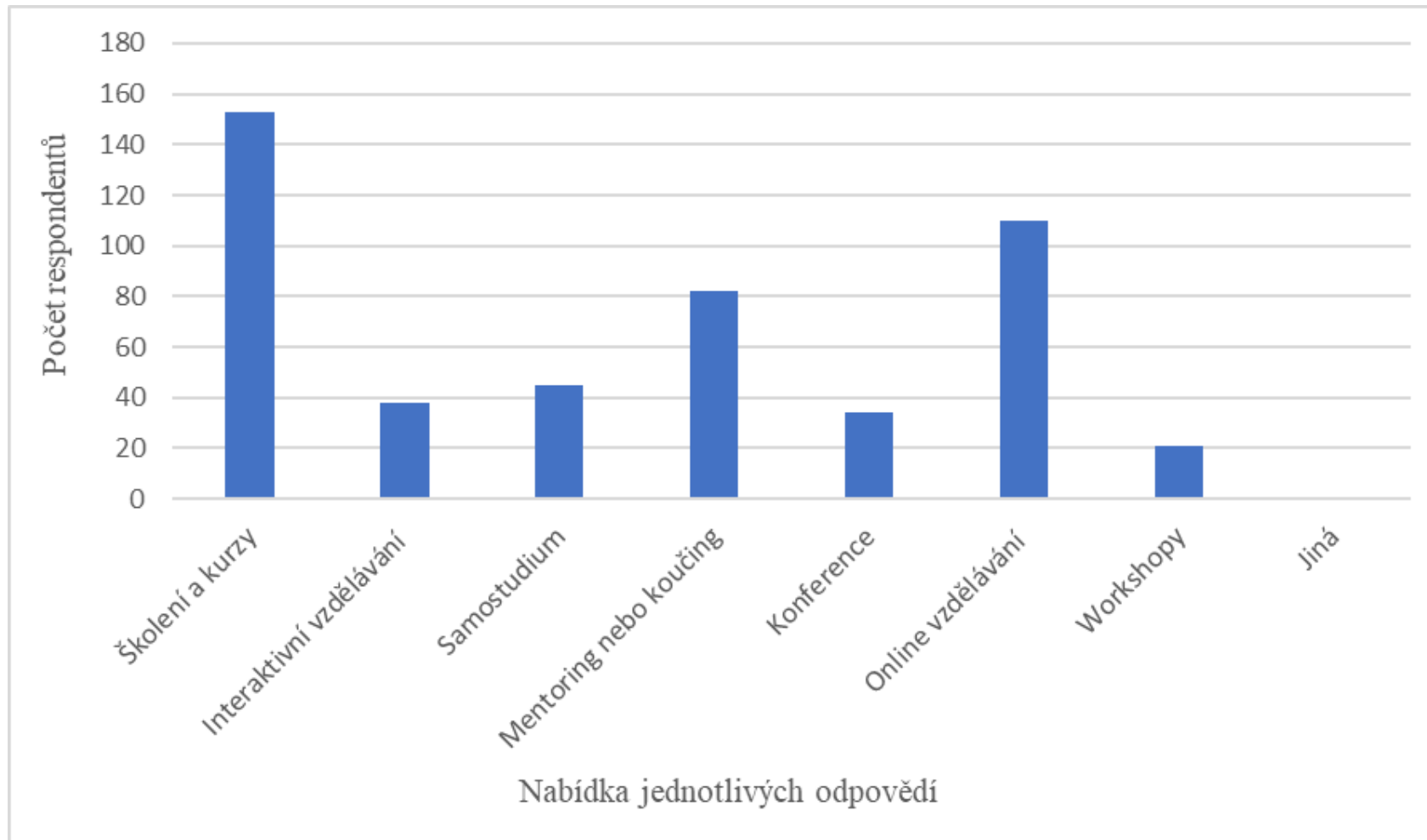
- vyhodnocení dotazníkového šetření
- vyhodnocení rozhovoru
- zpracování výsledků

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že organizace Tesco se neefektivně snaží vzdělávat své zaměstnance

- Lze předpovědět, že pokud by se nic nezměnilo z hlediska efektivnosti vzdělávání, mohlo by to vést např. k úbytku zaměstnanců.
- **Z dat lze vyčíst fakta:**
 - Za posledních X měsíců nenabídlo Tesco zlepšení ve vzdělávacích a rozvojových procesech.
 - Vývoj indikuje neefektivní vzdělávání a rozvoj
 - Do budoucna se bude muset vzdělávací systém o něco změnit a posunout k lepšímu

Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování (2024)
Vysoká škola ekonomie a managementu

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit následující:



1. Zapojit mikro-dotazníky ohledně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



2. Implementovat aplikaci Tesco Education pro efektivní vzdělávání



3. Snížit počty externích zaměstnanců

Závěr



Práce přinesla překvapivé výsledky



Novým řešením je implementace konceptu systematického vzdělávání.



Problematika byla posunuta díky analytickému návrhu konceptu, který bude moci být využit v praxi

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**