

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra aplikované lingvistiky

Řízení firemního vzdělávání
Diplomová práce

Autor: Bc. Lucie Pitthardová

Studijní obor: Informační management

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

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2019

Vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Mgr. Miloslavě Černé, Ph.D. za cenné rady a čas, které mi při vypracování této diplomové práce věnovala. Zároveň bych také chtěla poděkovat oddělení Area Human Resources za poskytnutí materiálů, rozhovorů a ochotě pomoci při zpracovávání některých informací. Také bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření za jejich ochotu a spolupráci. Rovněž děkuji za podporu rodičům a svému přítelovi.

Anotace

Cílem diplomové práce s názvem „Řízení firemního vzdělávání“ je popsat a analyzovat současný koncept vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě a následně navrhnout doporučení k jeho zefektivnění. Diplomová práce je rozdělena na dvě části: teoretickou část a praktickou část. Teoretická část vymezuje základní pojmy vztahující se k terciálnímu vzdělávání se zaměřením na firemní vzdělávání. Praktická část se zabývá analýzou systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě. Výstupem diplomové práce je na základě získaných zjištění vytvořit návrh doporučení ke zlepšení stávajícího systému firemního vzdělávání.

Klíčová slova: Vzdělávání zaměstnanců, formy vzdělávání, metody vzdělávání, firemní vzdělávání, vzdělávání na pracovišti, vzdělávání mimo pracoviště, vzdělávací plán

Annotation

The aim of the thesis called "Management of corporate education" is to describe and analyze the current concept of education and development of employees in a selected company and then propose recommendations for its optimization. The thesis is divided into the theoretical part and the practical part. The theoretical part defines the basic terms related to tertiary education with a focus on corporate education. The practical part deals with the analysis of the corporate education system in the selected company. The output of the thesis is based on the obtained findings to create a recommendation for improving the current system of corporate education.

Key words: corporate education, forms of education, methods of education, corporate education, workplace training, off-site training, educational plan

Obsah

1	Úvod	3
2	Metodika a cíl práce	4
3	Vzdělávání a trh práce.....	7
3.1	Lidský kapitál.....	9
3.2	Lidské zdroje	10
4	Vzdělávání.....	12
4.1	Celoživotní vzdělávání.....	13
4.2	Firemní vzdělávání	14
4.2.1	Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání	16
4.2.2	Plánování vzdělávání	18
4.2.3	Realizace vzdělávání.....	24
4.2.4	Vyhodnocení vzdělávacího procesu	24
5	Společnost a firemní prostředí	27
5.1	Představení společnosti.....	27
5.2	Trhy a expanze společnosti	28
5.3	Organizační struktura.....	29
6	Vzdělávání ve firmě AB.....	32
6.1	Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	36
7	Polo-strukturovaný rozhovor	42
8	Dotazníkové šetření	43
9	Analytická část	47
9.1	Zhodnocení výzkumných otázek.....	59
9.2	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu ve firmě AB	61
10	Návrhy a doporučení.....	65

11	Závěr	67
12	Seznam obrázků, tabulek a grafů	71
13	Zdroje	72
14	Přílohy.....	76

1 Úvod

Vzdělání existuje po většinu lidské historie. Začíná po narození a pokračuje během celého života. Jedná se o vyučování dovedností, principů a postupů. V dobách, kdy lidé začali vyvíjet různé pomůcky a metody, které byly používány ve výuce, posouvalo se vzdělávání stále kupředu. V současné společnosti je kvalifikace a úroveň vzdělání jedním z klíčových aspektů lidské existence. Vzdělání tedy můžeme vnímat jako část kulturní evoluce lidí, což znamená, že vždy existoval nějaký typ vzdělání.

Vzdělávání zaměstnanců¹ je v dnešní době velmi důležité, a to právě díky proměnlivému trhu, který neustále zvyšuje požadavky na znalosti a dovednosti lidí v současné společnosti. Většina obyvatel je závislých na získávání znalostí a myšlenka celoživotního vzdělávání se tak stává každodenní realitou. (Koubek, 2007) V současnosti se díky novým poznatkům rychle vyvíjejí nové technologie, zdokonaluje se vývoj strojů, přístrojů a zařízení. Tím stoupá potřeba neustálého vzdělávání, a proto musí být zaměstnanci proškoleni a seznámeni se správnými pracovními postupy probíhajícími ve firmě. Tady může mít starší generace oproti té současné trochu nevýhodu, neboť se v dané oblasti musí věnovat vzdělávání více. Náš trh však nabízí poměrně velké množství různých systémů podporující moderní technologie ve vzdělávání, čímž umožňují člověku zvolit si optimální metodu vzdělávání, která mu vyhovuje.

Vzdělávání a vytváření pracovních schopností se stává celoživotním procesem, ve kterém hraje velkou roli i samotný podnik. Zaměstnanci jsou nositeli myšlenek, zkušeností a poznatků a na jejich přístupu závisí často úspěch a konkurenceschopnost celého podniku. Pokud chtějí podniky dosahovat vynikajících výsledků, musejí mít nejen dobré technologie, interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikovaný personál, který si musí udržet a rozvíjet své vědomosti a dovednosti. Úspěšní zaměstnavatelé si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci, a proto se jim snaží pomáhat v jejich rozvoji a vzdělávání. V současnosti podniky vynakládají na další vzdělávání zaměstnanců nemalé investice, díky kterým zdokonalují kompetence svých zaměstnanců a mohou tak docílit vyšší úrovně vzdělání v daném podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

¹ Pojmy zaměstnanec a pracovník jsou v diplomové práci použity jako synonyma

2 Metodika a cíl práce

Cílem diplomové práce je popsat a analyzovat současný koncept vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě a následně navrhnout doporučení k jeho zefektivnění. Na základě analyzování vzdělávání a rozvoje ve vybrané firmě budou nalezeny přednosti a nedostatky ve vzdělávacím systému vybrané firmy. Výstupem diplomové práce bude formulace doporučení na zefektivnění používaného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro posouzení systému vzdělávání byla zvolena reálně existující společnost, u které dle dohody v rámci ochrany know-how nebude v diplomové práci uveden její název. Z důvodu utajení názvu bude firma označována jako firma „AB“.

Teoretická část je tvořena literární rešerší, kde je v úvodní kapitole popsán trh práce a vzdělávání v České republice. Součástí této kapitoly je vymezení pojmů lidský kapitál a lidské zdroje. Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře s trhem práce, vzdělanostní strukturou v České republice a s významností lidských zdrojů. Druhá kapitola teoretické části obsahuje definice základních pojmů vztahujících se ke vzdělávání a popisuje systematické podnikové vzdělávání, včetně všech jeho fází. Tato část rešerše je důležitá pro naplnění cíle diplomové práce.

Praktická část byla zpracována pomocí kvantitativně-kvalitativního výzkumu a byly použity následující **metody a analýzy**: polo-strukturované rozhovory, dotazníkové šetření, analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců a SWOT analýza. Výzkum vzdělávání zaměstnanců byl realizován v **etapách**: získání primárních dat pomocí interních dokumentů a polo-strukturovaných rozhovorů. Další etapou bylo zhodnocení současného vzdělávacího systému ve firmě AB na základě primárních dat, sestavení výzkumných otázek, vytvoření dotazníku, provedení dotazníkového šetření, zpracování získaných dat, prezentování výsledků dotazníkového šetření, potvrzení či vyvrácení výzkumných otázek, zhodnocení dotazníkového šetření, návrh souboru opatření pro zefektivnění vzdělávacího systému dané firmy.

V úvodu praktické části byla představena vybraná společnost, která sídlí ve Stockholmu. Tato společnost podniká v oblasti módy a její obchody lze nalézt po celém světě. V České republice je momentálně zastoupena 50 prodejny. Diplomová práce bude zaměřena na pobočky Hradec Králové a Brno, přičemž Brno je centrální prodejna

pro Královéhradeckou pobočku. Pojmy společnost, firma, organizace a podnik jsou v diplomové práci použity jako synonyma.

První etapou výzkumu vzdělávání zaměstnanců na vybraných pobočkách bylo získání primárních dat, které bylo zahájeno studiem interních dokumentů zabývajících se vzděláváním zaměstnanců. Mezi tyto dokumenty patří evidence o vzdělávání zaměstnanců, údaje z hodnocení zaměstnanců a popisy pracovních míst včetně kvalifikačních požadavků. Součástí této etapy byly také tři polo-strukturované rozhovory se zaměstnanci Area týmu. První dva zaměstnanci byly zaměstnáni na pozici Area Human Resources a jsou zodpovědní za veškerou personální agendu. Poslední z respondentů je zaměstnán na pozici Area Manager, který se podílí na náboru výše postavených pracovníků na jednotlivých prodejnách.

Na základě zjištěných informací a dokumentů, provedla autorka porovnání současného vzdělávacího systému ve firmě AB s ověřenými postupy, které byly získány studiem odborné literatury a jsou součástí teoretické části. V rámci diplomové práce byl realizován průzkum, který byl proveden prostřednictvím metody dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit personální strukturu zaměstnanců ve firmě AB, spokojenost se zajišťováním vzdělávacích aktivit a jejich názor na využitelnost získaných dovedností při posledním školení, kterého se zúčastnili. Před realizací samotného dotazníkového šetření byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- **Výzkumná otázka č. 1:** zhruba 75 % respondentů projeví spokojenost se zajišťováním vzdělávacích aktivit a s nabídkou vzdělávacích akcí ve firmě.
- **Výzkumná otázka č. 2:** více jak polovině respondentů umožňují nově získané vědomosti vykonávat práci lépe.
- **Výzkumná otázka č. 3:** jaká je závislost dosaženého vzdělání na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí?

Po stanovení výzkumných otázek, bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníky byly vytvořeny v tištěné podobě a následně předány zaměstnancům na různých pracovních pozicích ve firemních pobočkách Hradec Králové a Brno. Dotazník byl rozdán 74. zaměstnancům z obou dvou poboček a návratnost vyplněných dotazníků činila 89,2 %. Kromě personální struktury, spokojenosti se zajišťováním

vzdělávacích akcí a názoru na využitelnost získaných znalostí, byly zkoumány i použité metody dalšího vzdělávání, rozsah nabízených vzdělávacích akcí a financování vzdělávací akce. Pro zpracování výsledků dotazníkové šetření byl nejdříve vytvořen tzv. kódovník, který obsahoval všechny odpovědi, ke kterým autorka přiřadila jednotlivé číselné kódy. Po vytvoření kódovníku byla sestavena datová matice, se kterou autorka dále pracovala. Nejdříve byla vypočtena absolutní četnost společně s relativní četností. Dále byla využita kontingenční tabulka, která sloužila ke zpracování dat a vyřešení výzkumné otázky č. 3: jaká je závislost dosaženého vzdělání na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí? Kontingenční tabulka byla vytvořena ze zdrojové tabulky obsahující všechny odpovědi v písemné formě. Otázka č. 9: v jaké oblasti byste uvítali možnost dalšího vzdělávání? a otázka č. 10: které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? Umožnily respondentům zvolit více odpovědí a k jejich vyhodnocení byl použit koeficient významnosti. Veškeré získané výsledky autorka shrnula v analytické části a na základě těchto výsledků provedla zhodnocení výzkumných otázek. Získané výstupy byly vyjádřeny pomocí tabulek, grafů a procentuálního zastoupení.

V závěru práce byl navržen soubor opatření, který by mohl zefektivnit proces vzdělávání ve vybrané firmě. Při návrhu doporučení vycházela autorka z terminologických východisek, které byly zpracovány v teoretické části. Výsledky výzkumu by měly pomoci především oddělení Area Human Resources získat ucelenou zpětnou vazbu na firemní vzdělávání a také napomoci k jeho zlepšení a zefektivnění. Tato diplomová práce může posloužit jako inspirativní materiál pro zaměstnavatele z podobného firemního prostředí.

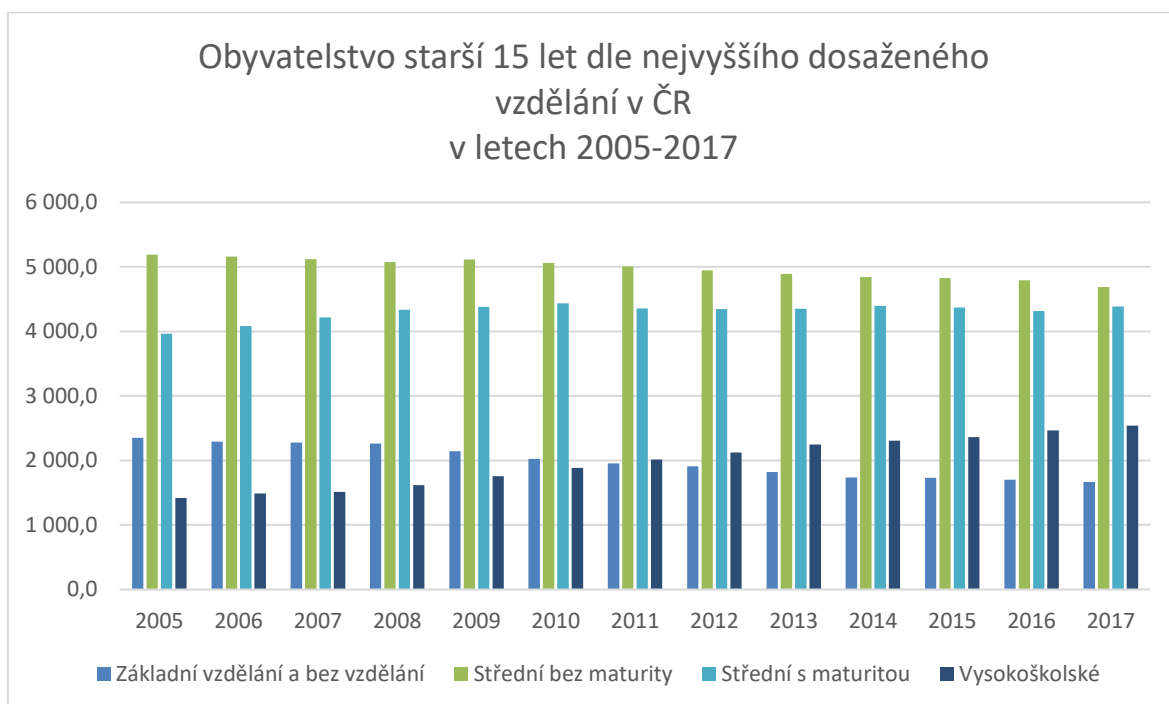
3 Vzdělávání a trh práce

Úvodní kapitola teoretické části stručně popisuje trh práce a nejvyšší dosažené vzdělání v České republice včetně grafického vyjádření. Představení této oblasti je důležité, protože trh práce je úzce propojen se vzděláváním, díky kterému jsou pracovníci schopni reagovat na měnící se požadavky a potřeby trhu práce. Dále se kapitola věnuje významnosti lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů, které jsou součástí trhu práce. Pojem vzdělávání i trh práce jsou velmi obsáhlé, a proto teoretická část obsahuje pouze důležité charakteristiky z hlediska naplnění cíle diplomové práce.

Dle Dvořákové (2012) je trh práce součástí tržní ekonomiky České republiky a často bývá předmětem státních zásahů nebo místem politických střetů. Jedná se o místo, na němž jsou utvářeny podmínky zaměstnanosti včetně mezd a platů prostřednictvím nabídky a poptávky po práci. Podstatou a hlavním smyslem trhu práce je alokace pracovních sil mezi zaměstnavatele. Dušek (2017) uvádí, že v rámci tohoto trhu bývá nejčastěji zkoumána zaměstnanost, která v posledních letech sice roste, ale i přesto Česká republika nedosahuje stanoveného limitu. Jednou z příčin nedostatečné zaměstnanosti především ve specifické skupině zaměstnanců je nesoulad kvalifikace pracovní síly s požadavky na trhu práce. Proto jednou z priorit České republiky je financování kvalitního vzdělávacího systému ve formě celoživotního vzdělávání.

I přesto, že na trhu práce není dostatek kvalifikovaných lidí, roste vzdělanostní struktura obyvatel všech krajů v České republice. Dochází k růstu množství absolventů s vysokým či vyšším odborným vzděláním a klesl podíl osob se základním vzděláním. Soukromé i veřejné školy rozšiřují nabídku studijních možností a díky počtu zájemců a poklesu populačních ročníků je umožněno studium většímu počtu studentů. V roce 2017 činil podíl lidí ve věkové skupině 15 až 75 let, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání 20 %. Což je o 7,9 % více než před deseti lety. Díky vysokému nárůstu vysokoškolských absolventů zůstává otázkou, zda tento počet absolventů najde zaměstnání a uplatnění na trhu práce. Podle Gabriely Stražilové z odboru statistiky trhu práce Českého statistického úřadu je nejvíce vzdělaných osob v Praze, naopak nejméně formálně vzdělaných obyvatel má Karlovarský a Ústecký kraj. (Česká tisková kancelář, 2018)

Zvyšování nejvyššího dosaženého vzdělání je znázorněno v grafu č.1. Od počátku sledovaného období pomalu klesá osob se základním či žádným vzděláním, což můžeme sledovat také u vzdělání středního bez maturity. Naopak dochází k růstu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Nejvíce obyvatel dosahuje středního vzdělání bez maturity a s maturitou. (Český statistický úřad, 2018) Zvyšování vzdělanosti obyvatel je ovlivněno současnou společností, která klade na lidi vyšší nároky ohledně dosaženého vzdělání. Zároveň lidé chtějí dosáhnout co nejvyššího postavení a dobrého uplatnění na trhu práce. Obecně platí, že lidé s vyšší úrovní dosaženého vzdělání mají tendenci se častěji dále vzdělávat. Je to dáno nejen vyššími kvalifikačními nároky na zastávanou pozici a z toho plynoucí nutností zdokonalovat a osvojit si nové poznatky, ale i pozitivnějším postojem ke vzdělávání. Podle českého statistického úřadu bude postupné navyšování vysokoškolsky vzdělaných osob očekáváno i v budoucnosti.



Graf 1: Obyvatelstvo dle nejvyššího dosaženého vzdělání v ČR v letech 2005–2017

(zdroj: vlastní podle ČSÚ)

3.1 Lidský kapitál

Lidé představují nejcennější zdroj každé firmy, protože vytvářejí přidanou hodnotu jako nositelé lidského kapitálu. Již Adam Smith, Marshall či Young uvažovali o lidském kapitálu jako o klíčové komponentu pro ekonomický růst. Tento lidský kapitál představuje zásobu vrozených a získaných znalostí, schopností a dovedností, jež jsou výsledkem vzdělávání a praxe. Jedná se o zvláštní formu kapitálu, kde je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců časově velmi náročný a vyžaduje poměrně značné materiální zdroje. Proto je vynakládání peněžitých i nepeněžitých prostředků v souvislosti se vzděláváním považováno za investici, která rozvíjí lidský potenciál jednotlivce. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Důležitost rozvoje lidských zdrojů si uvědomuje i Evropská unie, která finančně podporuje Evropský sociální fond, jehož účelem je podpora politiky zaměstnanosti včetně rozvoje lidských zdrojů formou počátečního i dalšího vzdělávání. (esfcr.cz) Investice mohou probíhat různými formami: zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, zlepšování pracovních podmínek nebo zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí jedinců. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Dle Bartoňkové (2013) je stav a tvorba lidského kapitálu významně ovlivněna dědičnými dispozicemi, rodinným prostředím, sociálním prostředím a prostředím v němž jedinec žije a rozvíjí se.

Jelikož je lidský kapitál považován za jeden z podnikových vstupů a zároveň za klíčovou součást tržní hodnoty podniku, je potřeba klást důraz na jeho měření. Díky kterému mohou podniky, ale i stát získat informace pro tvorbu strategie rozvoje lidských zdrojů a následné monitorování a hodnocení efektivity personální práce. Hodnotu lidského kapitálu je možné měřit prostřednictvím sledování různých ukazatelů (stabilizace zaměstnanců, výdaje na vzdělání, spokojenost zaměstnanců). (Vodák, Kucharčíková, 2011) Měření lidského kapitálu také provádí Světová banka, která na konci roku 2018 zveřejnila žebříček lidského kapitálu, kde se Česká republika umístila na čtrnáctém místě. Cílem tohoto žebříčku bylo zjistit, kolik lidského kapitálu jsou jednotlivé země schopné vyprodukovat, a jaká se tedy od nich očekává nejen produktivita na světovém trhu, ale i jaký bude jejich ekonomický růst. (The world bank, 2018, s. 1-2)

3.2 Lidské zdroje

„People are definitely a company's greatest asset. It doesn't make any difference whether the product is cars or cosmetics. A company is only as good as the people it keeps“ – Mary Kay Ash (educaba.com)

Drucker (1999) tvrdil, že nejcennějším aktivem firem 21. století budou právě lidé a jak uvádí citát výše, tak se jeho tvrzení naplnilo. Lidé neboli lidské zdroje se opravdu stávají nejdůležitějším aktivem společnosti a pokud o ně zaměstnavatel dobře pečuje, získává organizace konkurenční výhodu.

Lidské zdroje jsou často považovány za jeden z nejdůležitějších zdrojů organizace a lze je chápat jako potenciál² k výkonu jehož jsou lidé nositeli. Představují jeden z mnoha podnikových vstupů, kde jsou lidé schopni se učit, inovovat, podněcovat, realizovat a kreativně myslet. Všechny tyto aspekty jsou nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení v podniku. (Drucker 1999)

Molek (2008) tvrdí, že lidské zdroje ke svému působení potřebují i další zdroje, díky kterým lze dosahovat stanovených cílů. Efektivně mohou organizace fungovat pouze za předpokladu, že se jim podaří tyto zdroje shromáždit, propojit a využít. Jedná se o zdroje **materiální** (budovy, stroje, zařízení, materiály apod.), **finanční** (prostředky na financování investic a provozu), **informační** (o stavu a vývoji organizace a okolí) a **lidské** zdroje. Koubek (2007) výše uvedené zdroje přirovnává ke koni, kterého můžeme chápat jako určitou organizaci a každá z jeho nohou představuje jeden z výše zmíněných zdrojů. Na tomto koni se snaží Koubek vysvětlit, že pro organizaci je nejdůležitější levá přední noha, kterou představují právě lidské zdroje. Za ní pokračuje levá zadní noha, kterou představují zdroje informační. Teprve poté následují obě pravé nohy, které představují materiální a finanční zdroje. Z toho vyplývá, že lidské a informační zdroje rozhodují o směru, tempu a pohybu koně (organizace) a zároveň jsou využívány materiální a finanční zdroje. Taktéž považuje lidské zdroje za nejcennější zdroj firmy Duda (2008), který tvrdí, že úspěšnost organizace závisí na uvědomění si významu a hodnoty lidských zdrojů.

² Souhrn schopností

Zatímco lidské zdroje jsou vnímány jako nejcennější zdroj organizace, řízení lidských zdrojů je považováno za rozhodující oblast, díky které lze ve společnosti dosahovat stanovených cílů. (Šikýř, 2014) Existuje mnoho interpretací a definic pojmu „řízení lidských zdrojů“. Všechny tyto výklady autorů se zde shodují, že řízení lidských zdrojů je soubor aktivit, v jehož rámci se organizace snaží sladit veškeré personální činnosti se strategickými cíli organizace. Hlavním záměrem je co nejvíce napomáhat výkonnosti a efektivnosti dané organizace (Williams, McWilliams & Lawrence, 2017). Palán (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako vytvoření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst, tedy zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas. Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího jmění podniku, a to lidí, kteří v podniku pracují, a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů podniku.

Mezi činnosti řízení lidských zdrojů patří například: vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj pracovníků nebo péče o zaměstnance. Naplňování těchto jednotlivých činností umožňuje organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet motivovaných zaměstnanců. (Šikýř, 2014)

4 Vzdělávání

Kapitola se v úvodu věnuje vymezení několika základních pojmů, které jsou významnou a nedílnou součástí samotného vzdělávání zaměstnanců, součástí základních pojmů je také pojem vzdělávání v obecném pojetí. Dále tato kapitola vymezuje pojem celoživotní vzdělávání, kde se zaměřuje na definici firemního vzdělávání a jeho cyklu, který je důležitý z hlediska naplnění cíle diplomové práce. Téma je obsáhlé, a proto u některých kapitol je pouze nastíněn základní rámec, který je zaměřen na to nejpodstatnější. V diplomové práci je použitý pojem podnikové vzdělávání, které se zaměřuje ve shodném významu jako firemní vzdělávání.

Prvním základním pojmem je **schopnost**, kterou lze nahradit pojmem kompetence a lze ji chápat jako přístup či způsob chování, které vede k očekávaným výsledkům. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Druhým důležitým pojmem je **znalost**, kterou můžeme charakterizovat jako souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praktickou činností či zkušenostmi. (Palán, 2002) **Dovednost** lze definovat jako způsobilost a předpoklady umožňující vykonávat určité činnosti efektivním způsobem. (Palán, 2002) **Učení** je proces, jehož cílem je získat a rozšířit znalosti, což vede ke změně struktury osobnosti. Jedná se o získávání různorodých kompetencí pomocí osvojování různých vědomostí, dovedností, postojů a získávání nových zkušeností. (Palán, 2003). Posledním pojmem je **vzdělávání**. Jedná se o proces, ve kterém si prostřednictvím učení jedinec osvojuje nové znalosti a dovednosti. Vzdělávání se odehrává mezi dvěma základními činiteli: mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. (Veteška, Tureckiová, 2008)

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v současné společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. (Koubek, 2009) V minulosti byl člověk považován za vzdělaného, v okamžiku, kdy uměl číst, psát a počítat. Dnes tomu tak není, pro každého občana se stalo studium na základní škole samozřejmostí, a proto značná část občanů pokračuje ve studiu na středních a vysokých školách. Zároveň roste zájem o vzdělávání se a o rozvíjení kvalifikace v pozdějším věku. V současné době představují školy instituci, která je řízena tak, aby splňovala požadavky státu a také aby plnila očekávání rodičů, žáků a celé společnosti. Vzdělávání

probíhá na čtyřech stupních, kterými jsou základní, střední, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. (Barták, 2007)

4.1 Celoživotní vzdělávání

V současné společnosti je celoživotní vzdělávání velmi významným tématem, které nabývá na stále větší důležitosti zejména v oblasti personální politiky. Jedná se o důležitého činitele ekonomického růstu a ovlivňuje konkurenceschopnost na trhu práce, proto je pro mnoho lidí vzdělávání důležité. Podle Zormanové (2017) je vzdělávání dospělých trendem i nutností současné doby.

Celoživotní vzdělávání zahrnuje studium během celého života a je považováno za proces, kterým jedinec získává a rozvíjí svoje vědomosti a dovednosti. Celoživotní vzdělání můžeme rozčlenit do dvou základních etap, které označujeme jako počáteční a další vzdělávání. Obě tyto etapy by měly vybavit jedince znalostmi a dovednostmi, které mu umožní řešit různé problémy a situace. Počáteční vzdělání zahrnuje základní, střední i terciální vzdělání jedince a ukončeno může být kdykoliv po splnění povinné docházky a vstupem na trh práce. Další vzdělávání probíhá po vstupu vzdělávajícího se na trh práce a umožňuje získat kvalifikaci kdykoli během života. Zaměřuje se na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které je možné uplatnit nejen v osobním, ale především v pracovním životě. (Veteška, 2010)

Barták (2007) tvrdí, že učení dospělých se podstatně liší od učení dětí, což vyplývá z odlišných motivů, zkušeností a míry odpovědnosti za vlastní rozvoj. Důležitou roli ve vzdělávání dospělých hrají dosavadní znalosti, sociální dovednosti, interakce s ostatními lidmi, zkušenosti a osobní charakteristika. Přínosem celoživotního vzdělávání je pro člověka určitá možnost seberealizace.

Vzdělávání dospělých je ovlivňováno mnoha faktory jako je například globalizace nebo celosvětové sociální a hospodářské krize. Tyto faktory mají za vliv zvyšující se nároky na jednotlivce a na jeho schopnosti přizpůsobovat se novým změnám, které přicházejí s rychlým vývojem společnosti. Schopnost najít si zaměstnání souvisí nejenom s odpovídající kvalifikací, ale především s možností dalšího vzdělávání dospělých. (Dvořáková, 2014)

Důležitým prvkem celoživotního vzdělávání je motivace k tomu, aby se zaměstnanci vzdělávali a zvyšovali tím svůj potenciál (Vodák, Kucharčíková 2011). Podle Armstronga (2007) lze na motivaci nahlížet dvěma způsoby, buďto se zaměstnanci můžou motivovat sami, tím že prostřednictvím vykonané práce uspokojí své potřeby a naplní své cíle. Nebo můžou být motivováni svými nadřízenými formou odměňování, povýšení, pochvalou apod. Zormanová (2017) navíc přidává k Armstrongovým způsobům, vliv vnějších a vnitřních faktorů. Mezi vnější faktory patří působení sociálního okolí, společenské vztahy, dosažený stupeň vzdělání, náplň pracovní činnosti a pracovní pozice. Mezi vnitřní faktory patří zájem o danou problematiku, osobností charakteristika a uvědomování si vlastních hodnot. Novotný (2009) uvádí, že největší motivací člověka zúčastnit se vzdělávacích akcí je spojena především s vizí pracovního uplatnění, s kariérním růstem či udržením stávající pracovní pozice.

4.2 Firemní vzdělávání

V této podkapitole bude popsán systém firemního vzdělávání včetně všech jeho fází. V rámci fáze identifikace budou definovány ověřené postupy pro získání informací z oblasti vzdělávání v daném podniku. Fáze plánování seznamuje čtenáře s jednotlivými formami, děleními a metodami vzdělávání, které budou poté využity v části praktické. Fáze realizace popisuje zajišťování vzdělávací akce. Poslední fází je vyhodnocení vzdělávacího procesu, kde jsou popsány postupy, kterými lze získat celkové přínosy a náklady uskutečněného vzdělávacího programu.

Firemní vzdělávání souvisí s lidskými zdroji a umožňuje změnu pracovního chování, úroveň znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců ve firmě. Představuje aktivity, které napomáhají vytvořit produktivní pracovní prostředí a podporuje zaměstnance k rozvoji a k účasti na vzdělávacích akcích. (Zormanová, 2017) Firemní vzdělávání je jedním z nejefektivnějších nástrojů rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování a prohlubování profesní způsobilosti pracovníků. (Koubek, 2000)

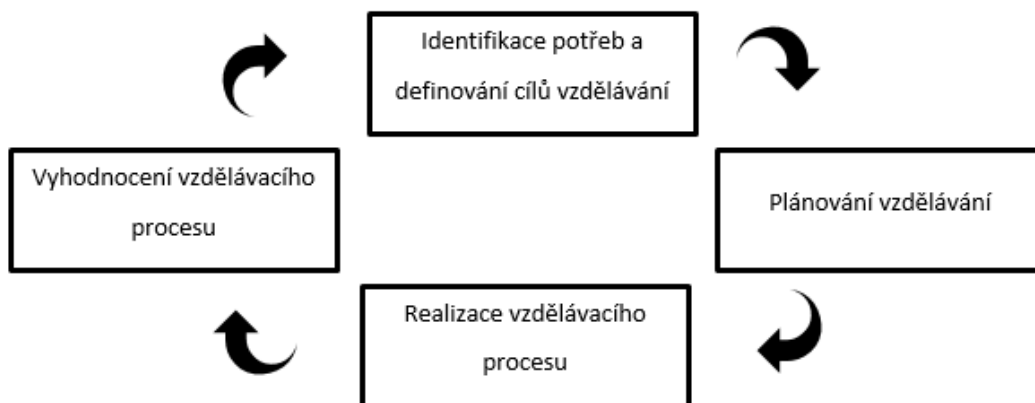
Základním úkolem podnikového vzdělávání není jen pouhý rozvoj zaměstnanců, ale především dosažení firemních cílů, udržení konkurenceschopnosti a dosažení změn

v myšlení pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy. (Tureckiová, 2004) Galajdová (2007) uvádí, že cílem firemního vzdělávání je vytvořit vhodné podmínky pro efektivní plnění stanovených cílů podniku a také pro jeho konkurenceschopnost pomocí rozvoje pracovního potenciálu.

V praxi současných firem je asi nejrozšířenější variantou strategického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců tzv. cyklus systematického podnikového vzdělávání. (Dvořáková, 2014) Jedná se o opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání zaměstnanců a ze sledování cílů vzdělávání. Základem tohoto cyklu jsou pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání, kterými se rozumí existence skupiny nebo skupin pracovníků iniciujících vzdělávání či vzdělávací akce a zajišťujících jejich odbornou a organizační stránku. (Koubek, 2000)

Cyklus systematického podnikového vzdělávání se skládá ze 4 kroků (Dvořáková, 2014):

- Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Hodnocení výsledků vzdělání



Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání (zdroj: Šikýř, 2014, vlastní zpracování)

Kocianová (2010) říká, že mezi přednosti systematického vzdělávání patří možnost formování pracovníků dle vlastních potřeb. Dále umožňuje efektivní nalézání interních pracovníků, přičemž náklady na jejich rozvoj jsou mnohdy nižší, než při jiném způsobu rozvoje a vzdělávání. V neposlední řadě napomáhá k navyšování pracovního výkonu a také dochází k větší motivovanosti pracovníků a k mnoha dalším benefitům.

Další výhodou systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků je efektivní využití potencialů a širšímu uplatnění jedince v rámci podniku. (Průcha, Veteška, 2014)

4.2.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem cyklu systematického podnikového vzdělávání. (Šikýř, 2014) Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav, kdy jedinci chybí znalosti či dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci. (Palán, 2002) Podle Koubka (2015) je potřeba vzdělávání pracovníka představována jakýmkoliv nepoměrem jeho znalostí a dovedností, které požaduje jeho pracovní místo či organizace samotná.

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu kvalifikace, vzdělání a dovedností pracovníků. (Bartoňková, 2010) Koubek (2015) říká, že tato fáze představuje obtížný proces, protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně měřitelné. Kvalifikaci a vzdělání je možné měřit a posuzovat pouze velmi primitivními způsoby, například stupněm dokončeného školního vzdělání či délkou praxe. Faktory, které nelze měřit jsou například individualita pracovníka, jeho specifické vlastnosti nebo přístup k řešení úkolů. Firmy proto často identifikaci potřeb provádí pomocí odhadů nebo porovnáním zjištěných údajů s požadovanou úrovní.

Bartoňková (2010) rozlišuje tři základní skupiny údajů. První skupinou jsou **celopodnikové údaje**, což jsou hlavní cíle organizace a podnikové plány, údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, zdrojích (lidských, finančních, vybavení společnosti). Významné místo zde mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, technice a technologii používané organizací. Další skupinou jsou **údaje o pracovním místě**, které zahrnují popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Poslední skupinou jsou **údaje o**

pracovníkovi, tedy záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o jeho vzdělání, kvalifikaci a plnění kvalifikačních požadavků. Poslední skupinu tvoří **údaje o vnějším prostředí** organizace, které zahrnují strukturu pracovních zdrojů, vývojové tendence regionu a konkurenční nabídku pracovních příležitostí.

Existuje mnoho možností, jak získat údaje o vzdělávacích potřebách zaměstnanců. Mezi nejčastější metody patří například: dotazník, pozorování, strukturovaný rozhovor, sdílení odpovědností a úkolů pracovníka, popis práce zhotovený pracovníkem a skupinová diskuse. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Po získání těchto údajů se provádí analýza potřeb vzdělávání pracovníků. Obvykle se využívá jedné nebo více z následujících metod. (Koubek, 2015)

- Analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech a zaměstnanců.
- Analýza dotazníků nebo jiných forem průzkumu názorů a požadavků zaměstnanců týkajících se vzdělávání
- Analýza informací získaných od vedoucích pracovníků, týkajících se potřeby vzdělávání jejich podřízených
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků
- Monitorování výsledků týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů
- Analýza pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky.

Teprve po stanovení těchto potřeb vzdělávání je možné formulovat vzdělávací cíle a základní parametry vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení zjištěných problémů a potřeb. Následně je zahájena příprava vzdělávací akce. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

4.2.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace potřeb vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání, u které je nejdříve potřeba porovnat zjištěné potřeby s možnostmi organizace. V první řadě je nutné zvážit finanční náklady, určit v čem je třeba pracovníky vzdělávat, a především určit u kterých jednotlivců či skupin je vzdělávání naléhavější. (Koubek, 2000) Jakmile organizace zváží tyto aspekty může na základě všech získaných informací stanovit cíle, které mohou pomoci odstranit zjištěné mezery ve výkonnosti nebo mohou posloužit k rozvoji žádoucím směrem. (Hroník, 2007) Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl zahrnovat jednotlivé body a měl by odpovědět na následující otázky: jaké školení má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde a za jakou cenu. (Koubek 2015)

Vodák a Kucharčíková (2011) popisují následující fáze procesu tvorby plánu. První fází je **přípravná fáze**, která zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího programu. Zjišťují se tak nedostatky, jejichž část je možné eliminovat pomocí vzdělávání. Druhou je **realizační fáze**, jež představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, včetně realizace a stanovení pořadí jednotlivých témat. Jde o určení, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. Na počátku jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Závěrečnou fází je **fáze zdokonalování**, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Zahrnuje hledání možností zlepšení celého procesu vzdělávání pomocí využití přínosů vzdělávacího projektu.

Vzdělávací projekt vždy obsahuje jednotlivé vzdělávací akce, jejichž uskutečněním dochází k naplnění hlavního vzdělávacího cíle. (Barták, 2007) U vzdělávacích akcí se určuje cíl na základně stanovených potřeb vzdělávání. Cíle by měly být specifické, měřitelné, realistické a termínované.

Formy, dělení a metody vzdělávání

Nyní budou popsány základní formy, dělení a také metody vzdělávání. Vzdělávacích metod existuje mnoho, ale autorka se rozhodla ve své práci popsat pouze ty metody, které budou součástí praktické části.

Forma

Forma je souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky vzdělávání při realizaci určitého vzdělávacího procesu. (Palán, 2002) Barták (2003) říká, že se jedná o relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, kterými se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostředí a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor, účastník) a neživým (metody, pomůcky). Existuje různé dělení forem vzdělávání a neexistuje jediná správná a obecně uznávaná klasifikace forem. Mužík (2004) vyjmenovává formu prezenční, distanční a kombinovanou. Zormanová (2017) ke třem předchozím přidává navíc další dvě formy: dálkové studium a externí studium. Podle Bartáka (2003), každá z výše uvedených forem se může realizovat pomocí různých metod. Záleží, zda lektor klade důraz na poskytování i upevňování poznatků, nebo praktických zručností.

Dělení

V rámci plánování firemního vzdělávání rozlišujeme vzdělávací akce povinné a dobrovolné. U většiny vzdělávacích aktivit mají zaměstnanci možnost se rozhodnout, zda se akce zúčastní či nikoliv. Výjimkou jsou školení daná zákonem, ta jsou pro všechny zaměstnance povinná. V České republice jsou zaměstnavatelé povinni chránit zdraví a životy svých zaměstnanců před nebezpečími vyskytujícími se na jejich pracovištích. Z toho důvodu platí pro všechny zaměstnavatele základní právní požadavek poskytovat svým zaměstnancům školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany.

Jedním z povinných školení je **školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**. Jak je již zmíněno výše, zaměstnavatelé jsou povinni chránit zdraví pracovníků. Kromě této povinnosti, mají zaměstnavatelé také zajišťovat možnost komunikace, konzultace a spoluúčasti v otázkách bezpečnosti a ochrany zdraví. K dosažení toho cíle musí organizace dodržovat jednotlivé požadavky právních a ostatních předpisů, které jsou uvedeny například v zákoníku práce, zákonu o požární ochraně, zákonu o státní službě a mnoho dalších. Žádný právní předpis nestanovuje povinnost zavést systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví ve firmě, jelikož se jedná o dobrovolný systém. I přesto ho většina organizací využívá, a to nejen z důvodu zlepšení bezpečnosti a

ochrany zdraví zaměstnanců, ale i produktivity, kvality výrobků a v neposlední řadě firmy jako takové. (Vala, 2016) Pro všechny zaměstnavatele působící ve státní správě i samosprávě platí bez výjimky základní právní požadavek pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) uvedený v § 101 odst. 1 ZP: „Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce“ (Šenk, 2015, s. 8) Systém řízení BOZP je vždy přizpůsoben potřebám dané organizace a jeho výhodou je jeho použití nezávislé na velikosti organizace a povaze jejich rizik. Principy systémového řízení zůstávají stále platné, nezávisle na velikosti organizace a mění se pouze jejich komplexnost. Zavedení BOZP na pracovištích napomáhá organizacím v oblasti prevence pracovním úrazům a poškození zdraví. (Vala, 2016)

Dalším povinným školením je **požární ochrana**. Toto školení je stanoveno vyhláškou o požární prevenci a zákoníkem práce. Obecný obsah tohoto školení je stanoven v § 23 vyhlášky č. 246/2001 Sb. a obsahuje základní povinnosti vyplývající z předpisů o požární ochraně, rozmístění a způsobu použití věcných prostředků požární ochrany na pracovišti apod. Školení se provádí před zahájením pracovní činnosti a poté se opakuje nejméně jedenkrát ročně. (Neugebauer, 2018)

Metoda

Metoda je ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců didaktickým prostředkem, sloužícím k dosahování cílů organizace. (Barták, 2015, s. 45) Metody vzdělávání umožňují postup k určitému cíli, jsou spojené s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů a realizují se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek. (Bartoňková, 2010) Metody lze nejrůznějšími způsoby kombinovat a využívat s ohledem na cíle a efektivitu jejich dosažení v konkrétní situaci. (Barták, 2015) Kromě směřování ke vzdělávacím cílům plní metody ve výuce i další funkce, kam patří například zprostředkování vědomostí a dovedností, funkci výchovnou nebo komunikační. (Zormanová, 2017) Šikýř (2014) říká, že vhodnost zvolené metody se posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání, cílovou skupinu účastníků, organizační předpoklady apod. Správná aplikace metody vzdělávání umožňuje osvojení požadovaných znalostí k vykonávání sjednané práce a dosahování

požadovaného výkonu. Pokud chce podnik dosahovat lepších výsledků je vhodné využívat kombinace více metod. Podle Dvořákové (2007) je možné metody vzdělávání rozdělit do tří základních skupin, kam patří metoda vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště a jedné smíšené.

Metody vzdělávání na pracovišti

Umožňují vzdělávání na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností. Podle Zormanové (2017) při tomto vzdělávání dochází ke spojování teoretických vědomostí s praktickými zkušenostmi, dále umožňuje zaměření na získávání a upevňování pracovních návyků a formování profesních dovedností.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří **instruktáž při výkonu práce**. Jedná se o jeden z nejjednodušších způsobů zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance na vykonávání určitého druhu práce, zpravidla se jedná o jednodušší pracovní úkony. Školený se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance a postupně si tak osvojuje pracovní postupy. Výhodou této metody je především rychlost a vytváření pozitivního vztahu spolupráce mezi oběma zaměstnanci. Vstupní instruktáž je určena pro všechny nastupující pracovníky a týká se vždy především organizace práce na pracovišti, zásad bezpečnosti a ochrany zdraví a protipožárních pravidel. Může být prováděna jak individuálně, tak i ve skupinách. Často bývá součástí adaptačního procesu. (Dvořáková, 2007)

Další oblíbenou metodou vzdělávání na pracovišti je **mentoring**, který je zaměřený na rozvoj zaměstnanců. Pracovník je pod vedením mentora, odborníka v určité oblasti schopného předat zkušenosti. (Šikýř, 2014) Jedná se tedy o vztah dvou osob, kdy mentor pomáhá zaměstnanci při osvojování znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu za účelem jeho kariérního růstu a profesního rozvoje. (Zormanová, 2017)

Poslední metodou je **asistování**, kdy školený zaměstnanec je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se tak od něj učí správné pracovní postupy. Jedná se tedy o možnost pozorovat způsoby práce zkušeného pracovníka přímo v praxi. Pokud si asistující vyzkouší některou z činností může dostat ihned zpětnou vazbu od zkušeného

pracovníka. (Šikýř, 2014) Školený se s přibývajícím časem stane nezávislým a postupně bude schopný vykonávat práci zcela samostatně. Obdobou asistování je „**práce na projektu**“, neboli pověření úkolem. Tato metoda se používá v případech řídicích a tvůrčích zaměstnanců, kdy je míra nezávislosti větší a kontrola probíhá formou konzultací. Hlavní výhodou je možnost vyzkoušení schopností školeného, naopak nevýhodou je riziko osvojení nesprávných pracovních postupů. (Dvořáková, 2007)

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tato metoda je vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. (Dvořáková, 2007) Zormanová (2017) uvádí, že tento typ vzdělávání bývá uskutečňován ve vzdělávacích institucích nebo ve vzdělávacích zařízeních jiných podniků. Výhodou externích vzdělávacích akcí je, že externí lektori mohou mít větší přehled o vyučované problematice, někdy se totiž jedná o vyhledávané experty na dané téma. Mezi nevýhody patří to, že vzdělávací akce není vytvořena přímo pro potřeby daného podniku jako v případě interních metod vzdělávání.

Jednou ze základních a často používaných metod vzdělávání mimo pracoviště je **přednáška**. Tato výuková metoda je typická pro vysokoškolské prostředí a je určena velké skupině lidí. Umožňuje zprostředkování velkého množství informací v relativně krátké době v porovnání s jinými výukovými metodami. (Zormanová, 2017) Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že mluvený projev je často doprovázen prezentací a na konci přednášky bývá prostor k možným otázkám. Přednášky jsou především orientovány na zdokonalování vědomostí. Z hlediska uchování informací však nejsou příliš efektivní.

Další metodou vzdělávání mimo pracoviště je **workshop či případová studie**. Podle Zormanové (2017) jsou tyto metody v současné době často používané. Předkládají účastníkům vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která již proběhla nebo je aktuální. Podle Šikýře (2014) je cílem účastníků vyřešit danou situaci ve stanoveném čase podle daného zadání. Charakteristické je, že případová studie obvykle nemá jednoznačné řešení, a proto musí účastníci své řešení vysvětlit, popřípadě si ho obhájit. Dvořáková (2007) uvádí,

že výhodou obou zmíněných metod je přispění k rozvoji analytického myšlení a příprava k týmové spolupráci. Naopak nevýhodou jsou vysoké požadavky na připravenost školitele.

Poslední metodou, kterou autorka považuje za důležitou je metoda **hraní rolí**. Jedná se o metodu, která využívá tvořivého dramatu, pomocí níž jsou účastníci vedeni k hraní a prožití lidské zkušenosti. (Zormanová, 2017) Tento typ metody bývá také známý pod názvem manažerské hry, které jsou zaměřené na procvičování praktických schopností člověka a emocionální prožívání nacvičovaných situací. Účastníci hrají podle zadaných scénářů určité role, v nichž poznávají různé stránky mezilidských vztahů. Scénáře mívají často otevřené konce, aby měli účastníci možnost přicházet s vlastním řešením. Tento typ metody se využívá nejvíce u manažerů pro osvojení určitých sociálních rolí a žádoucích sociálních dovedností. Opět se jedná o organizačně náročnou metodu, která učí především samostatnosti a sebeovládání. (Dvořáková, 2007)

Metody vzdělávání uvnitř i mimo pracoviště

Existuje řada vzdělávacích metod, které mohou být využity jak uvnitř, tak mimo pracoviště. Jednou z typických metod je **samostudium**, které probíhá na základě vlastního rozhodnutí jedince, který se vzdělává vlastním způsobem a s využitím vlastního materiálu i sociálního prostředí. (Zormanová, 2017) Tato metoda pomáhá překonávat bariéry tradičního studia. Samostudium má sloužit k získání a upevnění trvalých vědomostí, dovedností či návyků. Efektivnost je dána především motivací, ujasněním cílů, možností konzultací a poradenství. Tuto metodu využívají spíše starší a zkušenější zaměstnanci, kteří mají dostatek motivace k získávání dalších vědomostí a zkušeností. (Dvořáková, 2007)

V posledních letech roste zájem o metodu **E-learning** a proto se autorka rozhodla ji také popsat. V České republice došlo k jeho používání v posledním desetiletí minulého století, kdy byl využíván především ve sféře vysokoškolského a firemního vzdělávání. (Zormanová, 2017) E-learning je způsob výuky realizovaný prostřednictvím informačních a komunikačních technologií prostřednictvím podpory

moderních elektronických prostředků (počítače, multimédia, internet). Jedná se o formu on-line či off-line výuky, tj. bez přítomnosti učitele. (Sak, Mareš, 2007)

4.2.3 Realizace vzdělávání

Třetí fází systematického podnikového vzdělávání je jeho realizace, která následuje po identifikaci a plánování. Podle Dvořákové (2007) představuje tato část cyklu podnikového vzdělávání organizační zajištění vzdělávacích akcí. Šikýř (2014) rozlišuje tři základní fáze realizace vzdělávání.

První fází je **příprava**, tato fáze zahrnuje přípravu lektora společně s učebními materiály a pomůckami. Také je potřeba připravit účastníky a celou akci organizačně zajistit. Druhou fází je **vlastní realizace**, která začíná příjezdem lektora na místo konání. Zahrnuje zahájení, monitorování a průběh celé vzdělávací akce. (Hroník, 2007) Poslední fází je **transfer**, kde jsou navrženy aktivity, které proběhnou po ukončení vzdělávací akce. Patří sem například první dny po školení, kdy zaměstnanci zpracovávají nově získané poznatky. (Bartoňková, 2010) V průběhu všech těchto fází probíhá soustavné monitorování, kterým se zabezpečuje, že probíhají všechny fáze podle plánu a podle schváleného rozpočtu. Každá vzdělávací akce by se měla po ukončení, eventuálně i v průběhu vyhodnocovat, aby bylo prověřeno, do jaké míry přináší požadované výsledky. (Armstrong, 2002)

Výsledkem fáze realizace je tedy specifikace a konečné provedení zvoleného plánu podnikového vzdělávání.

4.2.4 Vyhodnocení vzdělávacího procesu

Poslední částí vzdělávacího procesu je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Jedná se o souhrnný proces, jehož podstatou je změření celkových přínosů a nákladů uskutečněného vzdělávacího programu. Tato fáze je poměrně složitá, protože výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a zpravila se projeví nepřímo s odstupem času v přístupu či chování zaměstnanců. (Šikýř, 2014) Při hodnocení vzdělávacího procesu se posuzují použité metody, zpětná vazba od zaměstnanců, kteří se vzdělávací akce zúčastnili, reálná míra nově osvojených znalostí a dovedností a jejich následné využití

při každodenní práci. (Šikýř, 2013) Podle Bartoňkové (2007) se kromě hodnocení samotné vzdělávací akce, hodnotí také prostředí, lektoři či studijní materiály.

Vyhodnocování výsledků se provádí nejčastěji na základě porovnání výsledků **vstupních a výstupních testů**. U tohoto způsobu je velmi těžké sestavit testy tak, aby byly rovnocenné a objektivní. Při následném porovnávání je tedy obtížné vyhodnotit rozdíl těchto testů. Další úskalí nastává po vyhodnocení jednotlivých testů. Pokud účastník dosáhl lepších výsledků, hodnotitelé tento výsledek přisuzují vzdělávacímu programu v plném rozsahu. Pokud je naopak rozdíl negativní je problém odhalit příčinu. Často se neví, zda příčinou byly špatně sestavené testy, nebo vzdělávací program nenaplnil očekávání. Mezi další faktory, které mohou výsledky ovlivnit patří také zdravotní stav nebo stresová situace. (Šikýř, 2014) Druhým způsobem je vyhodnocování pomocí **monitoringu**. Ani tento způsob nelze označit za přesný. Jedná se o zjištění efektivnosti a vhodnosti vybraných technik školitelů. Hodnotitelé v tomto případě spíše pozorovatelé, mohou mít ovšem subjektivní pohled při vyhodnocování použitých metod a postupů. Hodnotitelé totiž často upřednostňují ty metody, které sami využívají. Dalším způsobem, který se autorka rozhodla zmínit je **kvantifikace praktického přínosu**. Tento způsob vychází z ekonomických ukazatelů, jakými mohou být např. zvýšení pracovní produktivity, nárůst prodeje, zlepšení kvality produktů a služeb, snížení nákladů apod. (Koubek, Kucharčíková, 2011) Mnoho organizací také využívá vyhodnocení výsledků pomocí pravidelného **hodnocení zaměstnanců**. Podle Šikýře (2014) se využívá hodnocení zaměstnanců především za účelem řízení a vedení pracovníků k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. *Pravidelné hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.* (Šikýř, 2014, s. 109)

Existuje mnoho způsobů, jak provést zhodnocení vzdělávacích aktivit. Podle Tureckiové (2004) je nejlepším způsobem měření efektivity a porovnávání pojmout komplexněji a sledovat ji na třech úrovních:

- jednotlivec nebo tým – osobností rozvoj a rozvoj kariéry
- firmy jako celku – dosahování strategických cílů firmy, lepší výsledky jednotlivců nebo týmů, zvýšení efektivity a produktivity firmy apod.
- společnosti – vyšší zaměstnanost a také zaměstnatelnost lidí

Díky zhodnocení vzdělávací akce organizace zjistí, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla odezva účastníků, jaká je míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci. (Šikýř, 2014) Díky tomuto zhodnocení získá podnik zpětnou vazbu a zjistí veškeré přínosy a nedostatky dané vzdělávací akce. (Bartoňková, 2007)

Hroník (2007) považuje fázi vyhodnocení vzdělávacího procesu za nejdůležitější část celého cyklu.

5 Společnost a firemní prostředí

Pro návrh doporučení či rozvoje systému vzdělávání byla zvolena reálně existující společnost, u které dle dohody v rámci ochrany know-how nebude v diplomové práci uveden její název. V souladu s principem ochrany proto nebudou v práci uvedeny některé informace či zdroje a z důvodu utajení názvu bude firma označována jako firma „AB“.

V úvodní části je představena charakteristika firmy AB, její historie, hodnoty, vývoj a popis obchodní sítě v rámci celého světa. Další podkapitoly jsou zaměřeny pouze na pobočky Hradce Králové a Brno. V těchto podkapitolách je představena organizační struktura a popis jednotlivých pracovních pozic. Všechny zmíněné informace o profilu společnosti jsou získány z interních materiálů firmy.

5.1 Představení společnosti

Společnost AB se sídlem ve Stockholmu je švédskou globální akciovou společností s dlouholetou tradicí v oblasti obchodu a služeb. Společnost nabízí módní oblečení pro muže, ženy, mládež a děti. Hlavní myšlenkou společnosti je nabízet udržitelným způsobem kvalitní módu za nejlepší cenu. V udržitelnosti má společnost silnou historii a její vizí je vytvořit obnovitelný módní průmysl. Společnost AB byla první, která tuto iniciativu zahájila, a to sběrem nechtěných oděvů do boxů na všech prodejnách po celém světě. Nechtěné oděvy jsou po sběru zaslány obchodnímu partnerovy, který oblečení roztřídí a znovu použije buď na výrobu utěrek, izolací anebo ho prodá jako oblečení z druhé ruky.

Společnost AB byla založena v roce 1947 třicetiletým švédským podnikatelem ve Švédském městě Västerås, kde také byla otevřena první prodejna. Od té doby společnost expandovala do celého světa a jak postupně zřizovala nové prodejny, upevňovala své postavení na celosvětových trzích. Nyní disponuje 48 000 obchody po celém světě, zaměstnává 171 000 pracujících a denně nabírá nové zaměstnance.

Firemní kultura této společnosti je založena na hodnotách, které představují „ducha společnosti“ a jedná se o ty samé hodnoty, na kterých byla v roce 1947 firma založena. První hodnou je **týmová práce**, která umožňuje kombinování různých dovedností, znalostí a zkušeností a tím vytváření jednoho týmu, který je rozmanitý a

díky tomu silný. Dalšími hodnotami je **důvěra, tvořivost a inovace**, které jsou základem pro správný vývoj každé firmy. Ve chvíli, kdy by firma přestala vytvářet nové postupy stala by se jen další módní společností, a proto je pro společnost důležitý **podnikatelský duch**. Další důležitou hodnotou je **neustálé zlepšování**, tato hodnota je pro diplomovou práci klíčová. Jejím smyslem je **vzdělávat své zaměstnance** a umožnit jim účastnit se na různých školeních, díky kterým mohou prohlubovat a udržovat své znalosti a dovednosti. Součástí nabízených školení jsou také kurzy podporující zvyšování kvalifikace. Novinkou pro zaměstnance jsou praxe v zahraničí, kde zaměstnanci získají mnoho nových znalostí. Jelikož firma AB nemá stanoven konkrétní kariérní systém, mají všichni zaměstnanci stejnou šanci získat vyšší pracovní pozici. Firma se domnívá, že tímto systémem motivuje zaměstnance k tomu, aby se na své kariéře aktivně podíleli. **Náklady** představují pro většinu firem důležitý ukazatel, a proto firma AB sleduje výdaje a snaží se používat chytré udržitelné postupy, které mohou být každodenní rutinou. Jedná se o nápady a řešení, která přinášejí hodnotu podnikání a zároveň tím nedochází ke zbytečným výdajům. Další hodnotou je **jednoduchost**, která bývá často nejchytřejším řešením každé výzvy. Pokud si zaměstnanci svoji práci budou zbytečně komplikovat dochází ke zpomalení, a proto firma podporuje rozhodování na základě zdravého rozumu. **Přímé a otevřené jednání** je poslední důležitou hodnotou, jejíž cílem je ocenění rozmanitosti lidí a myšlenek stejně jako v osobním stylu. Je důležité mít otevřenou mysl a vést rozhovory, které mohou vést k velkým věcem. Každý hovor by měl být přímý a obousměrný.

5.2 Trhy a expanze společnosti

Momentálně má firma vybudovanou moderní obchodní síť s pevnými základy. Díky jejich úsilí odpovídá společnost současným trendům a všem požadavkům při prodeji módy, ke kterým patří přehledné uspořádání nabízeného oblečení a vytvoření příjemné atmosféry při nakupování. Společnost provozuje okolo 48 000 obchodů na 69 trzích po celé zemi. Převážně firma působí v zemích jako jsou Spojené státy americké, Rakousko, Velká Británie, nebo Polsko. Během roku 2018 vznikly nové prodejny v zemích Uruguay a Ukrajiny a společnosti se celkem podařilo úspěšně otevřít 240 nových obchodů. V České republice je momentálně společnost zastoupena 52.

prodejny, které sídlí převážně ve Středočeském, Jihomoravském a Olomouckém kraji. Pro rok 2019 společnost plánuje přemístění, přestavění, nebo dokonce zrušení některých prodejen, a to z důvodu zajištění kvalitního portfolia a skladových prostor. Cílem tohoto plánu je vytvoření nejlepších podmínek pro každý trh.

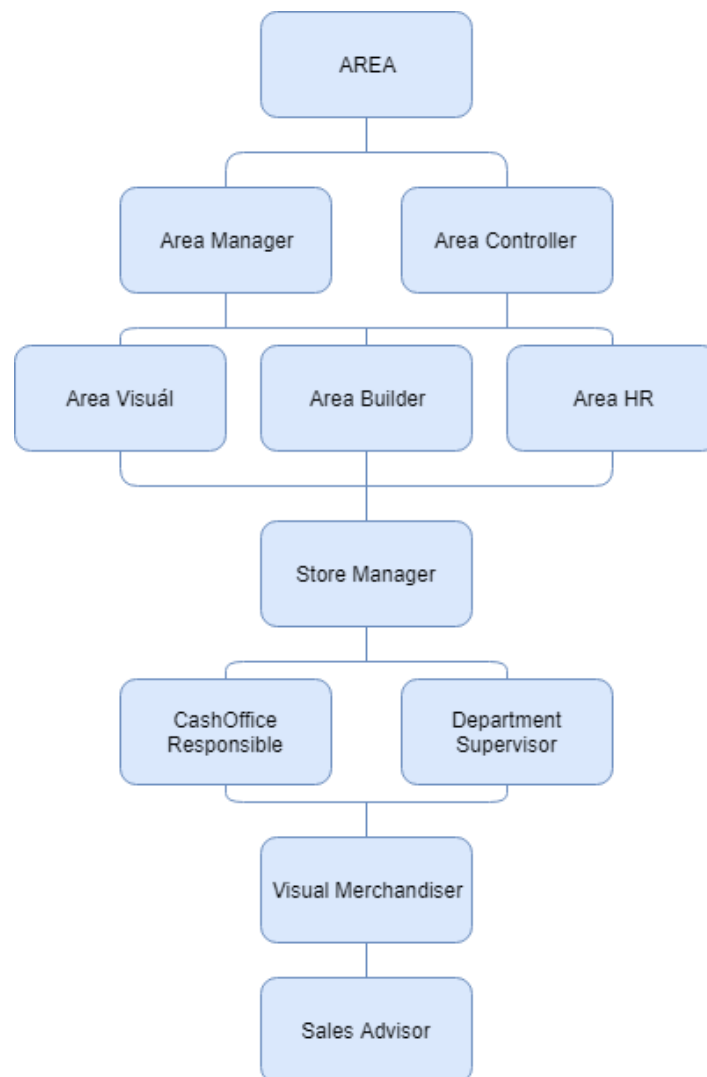
Společnost AB také nabízí svým zákazníkům on-line nakupování na 47 trzích. Nakupování je snadné, a to bez ohledu na to, kde, kdy a jak se zákazníci rozhodnou nakupovat. Společnost se snaží integrovat fyzické obchody s digitálními kanály, čímž poskytuje zákazníkům pohodlný a rychlý nákup. V oblasti on-line nákupu došlo v roce 2018 k expanzi na další trhy, jako je například Indie, Saudská Arábie, nebo Spojené arabské emiráty. Plánem do budoucna je nabízet on-line nákup na všech trzích.

5.3 Organizační struktura

Organizační struktura vybrané firmy zahrnuje Area tým a zaměstnance na prodejnách. Obrázek č. 2 znázorňuje zcela zřejmé vztahy nadřízenosti a podřízenosti, a také že nadřízení pracovníci mají v kompetenci celkem širokou škálu zaměstnanců. Po České republice existuje mnoho obchodů, a proto tyto obchody spadají do působnosti jednotlivých Area týmů. Teprve pod Area týmem se nacházejí pracovní pozice, které jsou vykonávány na prodejnách. Organizační struktura a popisy jednotlivých pracovních pozic byly zpracovány na základě interních dokumentů, které obsahují popisy jednotlivých pracovních rolí.

Area tým se skládá z Area Managera, Area Controllera, Area Visuála, Area Human Resources a Area Buildera. Pracovní náplň **Area Visuála** se skládá především z péče o vizuální podobu obchodů a poskytováním různých školení Visual Merchandiserům, kteří se přímo na obchodech starají o vizuální vzhled prodejen. **Area Human Resources** je zodpovědný za veškerou personální agendu od náborem nových zaměstnanců, udělování feedbacků až po různá školení. **Area Builder** je osoba odpovědná za stavební stránku obchodů. Patří sem různé opravy, vylepšení apod. Area Builder je povinen společně s Area Controlorem a Area Managerem zjistit závažnost stavebního požadavku a zkontrolovat náklady, které by bylo možné na daný úkon vynaložit. Poté jsou kontaktovány stavební firmy, které úkon vykonají. **Area Controller** má na starost sledování nákladů obchodů a jejich finanční situaci,

zajišťování správného množství zboží, pravidelnou kontrolu v jednotlivých obchodech a administrativní agendu. **Area Manager** zodpovídá za chod organizace a je nadřízeným pro jednotlivé členy Area týmu a také všech vedoucích obchodů, kteří spadají pod danou Area oblast. Jeho hlavní náplní je starost o výnosy a náklady jednotlivých poboček. Dále se Area Manager podílí na náboru výše postavených pracovníků a jejich rozvoji a vzdělávání. Proto je často v přímém kontaktu s Area Human Resources.



Obrázek 2: Organizační struktura (zdroj: Interní dokumenty firmy, vlastní zpracování)

Pod Area týmem jsou zaměstnání pracovníci jednotlivých poboček. Prodejny celkem nabízí pět základních pracovních pozic. Tyto pracovní pozice jsou opět zaznamenány pomocí obrázku č. 2. Jednou z nejdůležitějších pozic je místo **Sales Advisora**, neboli prodejního poradce. Tato pozice je často prvním krokem pro budování kariéry v rámci firmy AB. Úkolem prodejního poradce je poskytovat dokonalý zákaznický servis, ale také práce s oděvy, kam patří vybalování, doplňování, uklízení a péče o ně. Každý z prodejních poradců musí mít neustálý přehled o všech kampaních a prodejních aktivitách, proto jsou zaměstnanci na této pozici školeni velmi často a školení probíhá převážně na prodejně pod vedením Department Supervisor. **Department Supervisor** musí jít příkladem a být vůdčí a inspirativní pro své podřízené. Je zodpovědný za bezproblémový chod, dobrou prezentaci zboží a za rozvoj a vzdělávání svých podřízených. Zaměstnanci na této pozici se často účastní externích školení, která probíhají nejčastěji metodou workshopu. Tuto metodu vzdělávání využívá i další pracovní pozice: **Visual Merchandiser**. Jedná se o kreativní a dynamickou pozici, která má na starost vizuální stránku celé prodejny, včetně výloh a figurín. Základem každé prodejny je **Store Manager**, který musí mít dobré řídicí schopnosti a obchodního ducha. Mezi jeho hlavní činnosti patří sledování a kontrolování stanovených cílů, plánů a rozpočtů prodeje. Samozřejmostí je maximalizovat ziskovost obchodu a dohlížet na administrativní a bezpečnostní postupy. Dále zajišťuje vzdělávací akce svým podřízeným na základě zjištěných nedostatků od Department Supervisor. **Cash Office Responsible** je pravou rukou vedoucího obchodu. Má odpovědnost za manipulaci s penězi od přepravy peněz po ověřování mzdových účtů. Dále zodpovídá za dokumentaci školících osnov a plánů včetně prezenčních listin.

Pro zajištění správného chodu prodejny je zapotřebí všech výše uvedených pozic, které jsou obsazeny zaměstnanci s požadovanou kvalifikací. U zaměstnanců na pozicích Store Manager, Cash Office Responsible, Department Supervisor a Visual Merchandiser zodpovídá za vzdělávání a rozvoj zaměstnanec na pozici Area Human Resources.

6 Vzdělávání ve firmě AB

Tato kapitola je zpracována na základě vlastních zjištění. Přináší výsledky získané studiem interních dokumentů, mezi které patří evidence o vzdělávání zaměstnanců, údaje z hodnocení zaměstnanců, popisy pracovních míst včetně kvalifikačních požadavků a výsledky získané pomocí polo-strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci na pracovních pozicích Area Human Resources a Area Manager.

Společnost nabízí jako jeden z největších prodejců v odvětví módy nepřeberně množství pracovních příležitostí. Podle náplně práce na konkrétní pozici poskytuje společnost několik vzdělávacích programů, jejichž cílem je zkvalitňování poskytovaných služeb zákazníkům, zvyšování produktivity jednotlivců i týmu, dodržování platných norem a další. Hlavním cílem školících aktivit je neustálé zlepšování výsledků jedinců a tím i celé pobočky a společnosti. (interní zdroje firmy)

Firma nabízí pravidelné vzdělávací akce, avšak nabízí i nárazové krátkodobé aktivity. Všechny tyto vzdělávací akce jsou hrazeny zejména firmou. Školení zaměstnanců lze rozdělit následovně:

- Školení při nástupu do pracovního poměru
- Školení stanovené zákonem
- Udržení a prohlubování kvalifikace
- Zvyšování kvalifikace

Školení při nástupu do pracovního poměru

Jedná se o školení, kterým musí projít každý nový zaměstnanec. Hlavní náplní tohoto školení je zaučení, kam spadají teoretické vědomosti, praktické vědomosti, představení firemní kultury společně s rutinami a seznámení s pracovními předpisy, které musí každý zaměstnanec dodržovat. V rámci školení musí být také zaměstnanec seznámen s obsluhou počítače a programů, se kterými bude na své pracovní pozici pracovat. Školení při nástupu do pracovního poměru většinou probíhá na dané pobočce.

V průběhu zkušební doby je nový zaměstnanec také povinen zúčastnit se školení v elektronické podobě, pomocí programu GROW. Tento program seznamuje nové zaměstnance s pracovními postupy, hodnotami firmy její historií a základními pojmy

v oblasti módy. Každý zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru je také povinen absolvovat vstupní školení o požární ochraně a BOZP.

Školení stanovené zákonem

Jedná se o každou vzdělávací akci, kterou je zaměstnavatel oprávněn nařídit svým zaměstnancům. Díky tomuto školení získává zaměstnanec předpoklady stanovené obecně závaznými předpisy pro výkon funkce sjednaný v pracovní smlouvě, popřípadě deklarovaný v popisu pracovního místa. Provádí se v průběhu celého kalendářního roku a je zajišťováno externě prostřednictvím certifikovaných osob vždy dvakrát do roka.

Školení se vždy skládá z několika částí, v první části by každý zaměstnanec měl být seznámen se svými právy a povinnostmi, kam také patří právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Další částí je bezpečnost při provádění práce, zde jsou představena všechna rizika, která mohou při práci nastat. Jedním z posledních bodů školení je kapitola o pracovních úrazech a také doporučení, jak se chovat v případě mimořádných situací. Velmi důležité jsou také informace o manipulaci s břemeny. Běžně trvá takové školení okolo jedné hodiny.

Účastníci školení jsou vždy s dostatečným časovým předstihem informováni kdy a kde se dané školení uskuteční. Po ukončení školení je proveden záznam pro případnou kontrolu, kde účastníci potvrzují svoji účast podpisem.

Udržení a prohlubování kvalifikace

Jedním z cílů firmy je zkvalitňovat a udržovat kvalifikaci svých zaměstnanců, proto firma využívá několik způsobů, které vedou k naplnění tohoto cíle.

Prvním způsobem je sestavený školící plán, týkající se každodenních rutin. Tento plán je sestavený na měsíc a v každém týdnu se školí jiné téma. Nejčastěji se tato školení týkají péče o zboží, práce na pokladně, práce na skladě nebo nových akcí. Školení probíhají na vybraných meetinzích, které jsou pořádány vždy na začátku pracovní doby zaměstnanců. Tato školení trvají okolo 10 min.

Dalším způsobem prohlubování kvalifikace zaměstnanců jsou školení, která probíhají pro Královéhradeckou a Brněnskou prodejnu na centrální pobočce v Brně.

Z každé pobočky je vybrán jeden až dva zaměstnanci, kteří se školení zúčastní. Tato školení jsou většinou na principu praktické ukázky, procvičování a následně otestování, kdo si nové informace zapamatoval nejlépe. Tento typ školení je podle autorky jedním z nejeфекtivnějších, protože si zaměstnanci mohou vše zkusit a v případě nejasností se mohou obrátit na školitele. Po návratu ze školení vždy nově proškolený zaměstnanec informuje všechny své kolegy o novinkách, které se na školení dozvěděl. Školení trvají většinou jeden den a jsou hrazeny zaměstnavatelem včetně dopravy. Po ukončení školení potvrzují zaměstnanci svoji účast podpisem.

Dále firma pořádá dvoudenní až tří denní vzdělávací akce, které se konají vždy na vybraných prodejnách. Těchto školení se nejčastěji účastní Visual Merchandiser a Department Supervisor. Vzdělávací akce má vždy podrobně vypracovaný studijní plán, který je vytvořen přímo pro danou pracovní pozici. Školení jsou často vedena certifikovanými lektory, kteří předávají své znalosti a dovednosti pomocí různých metod. Mezi nejčastěji využívané metody patří přednáška a workshop, který je mezi zaměstnanci velmi oblíbený. Po ukončení vzdělávací akce získají zaměstnanci certifikát, že se školení úspěšně zúčastnili. Tento typ školení je velmi žádaný, protože se zaměstnanci mohou učit od zkušených lektorů a celá vzdělávací akce je financována zaměstnavatelem, který hradí ubytování, cestu i stravování zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou u všech vzdělávacích akcí vždy s dostatečným časovým předstihem informováni o konání vzdělávací akce. A vždy je vyžadováno potvrzení účasti.

Novinkou pro zaměstnance je nabídka zahraničních stáží, které se konají ve vybraných zemích a na vybraných prodejnách. Nejčastěji jsou pořádány ve Stockholmu, který je centrálou pro prodejny po celém světě. Zpravidla trvají stáže šest týdnů, během kterých získají zaměstnanci široký úvod k lepšímu poznání firmy AB a mohou nahlédnout do každodenní práce v rámci těchto oddělení: nákup a design, řízení podniku, finance a účetnictví, logistika, výroba a mnoho dalších. Zahraničních stáží mohou využít pouze zaměstnanci firmy AB a jednotlivé nabídky najdou ve školícím programu GROW.

Jedním z posledních způsobů prohlubování kvalifikace je školící program GROW, který byl již zmíněn u školení při nástupu do pracovního poměru. Tento systém slouží

nejen pro nové zaměstnance, ale také pro stávající, kteří zde mohou své znalosti zdokonalovat. Program GROW obsahuje veškerá důležitá školení pro osobní rozvoj, a to jak specifické kurzy, kterých se mohou účastnit všichni, tak kurzy, které jsou spojené přímo s danou prodejnou nebo pracovní pozicí. Všechny kurzy, které zaměstnanci absolvují se ukládají do tréninkových záznamů, které sledují osobní rozvoj každého zaměstnance. Pokud mají zaměstnanci zájem o karierní růst v rámci firmy AB je doporučováno pravidelné sledování novinek a nabídek nových tréninků v programu GROW.

Zvyšování kvalifikace

Firma se snaží zvyšovat kvalifikaci především u zaměstnanců v Area týmu, či zaměstnanců na pozicích Store Manager a Department Supervisor. Těmto zaměstnancům jsou nabízeny kurzy, které jsou dobrovolné a konají se vždy mimo pracovní dobu. Tyto kurzy jsou hrazeny zaměstnavatelem a patří sem například:

- **Práce s PC** – tento typ školení zahrnuje nabídku nejžádanějších modulů MS Office (Excel, Word, PowerPoint, Outlook). Školení je vhodné pro méně i více pokročilé ve spolupráci s externími dodavateli.
- **Cizí jazyk** – školení zahrnuje jazykovou přípravu pro skupinovou či individuální výuku dle jazykové úrovně. Nejčastěji probíhají pod vedením českého lektora a prioritní význam je kladen na výuku anglického jazyka. Cílem jazykové výuky je zlepšení jazykových dovedností, které lze využít i při běžných pracovních situacích. Jazykové kurzy se konají po celý rok.
- **Komunikační dovednosti** – školení slouží k naučení komunikačních technik, čtení řeči těla, vyjednávání, obraně a manipulativnímu jednání. Získané znalosti mohou uplatnit zaměstnanci nejen v zaměstnání ale i v každodenním životě. Školení se pořádá po celý rok a je vyučováno externími lektory.

Pokud by měl zaměstnanec zájem o školení, které firma dosud nenabízí, není problém firmu oslovit a požádat ji o zařazení kurzu do nabídky. Firma se většinou snaží udělat maximum, aby mohla svým zaměstnancům vyhovět. Pokud by měl zájem o školení zaměstnanec na nižší pozici (Sales Advisor). Firma mu školení umožní, pokud bude danou vzdělávací akci částečně hradit. Výše částky se odvíjí od požadovaného kurzu a délky působení ve firmě.

6.1 Systematické vzdělávání zaměstnanců

V teoretické části diplomové práce byl shrnut základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců a popsány jeho hlavní čtyři etapy. Společnost AB na tento systematický vzdělávací proces přešla nedávno, a proto nevyužívá všechny metody, které jsou uvedeny v publikacích a v některých fázích používá jiné postupy. Základní fáze modelu využívané v organizaci jsou:

- identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- plánování vzdělávacích a rozvojových činností,
- realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího procesu

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zjištění aktuálního stavu vzdělávacích potřeb spadá do náplně práce přímého nadřízeného a Department Supervisora každé prodejny. Hlavním úkolem Department Supervisora je zapojení pracovníků do vzdělávacích činností, které mají skupinový nebo individuální charakter. Zároveň je jeho povinností soustavná komunikace se Store Managerem, kterému sděluje požadavky na vzdělávání ze strany zaměstnanců. Ke každému zaměstnanci je přistupováno odlišným způsobem dle určitých faktorů. Mezi nejzásadnější faktory patří délka pracovního poměru, pracovní pozice, zkušenosti a dovednosti pracovníka a také jeho motivace.

Pro zjištění potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firma AB využívá následující možnosti:

- **Dialog** probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Jedná se o formu diskuze o spolupráci, výsledcích, přínosu a rozvoji schopností zaměstnance vzhledem k popisu jeho práce. V průběhu dialogu dále diskutují o povinnostech a vyhodnocují jednotlivé individuální oblasti. Dále diskutují o kompetencích a hodnotách firmy. Výsledkem je sestavení plánu rozvoje, určení cíle a motivace zaměstnance. Na každé pobočce se provádí dialog jednou za rok a firma je považuje za zásadní prvek pro osobní a pracovní rozvoj.
- **Dotazník spokojenosti** se provádí jednou za měsíc a probíhá elektronickou formou pomocí vytvořené aplikace. Jedná se o hodnocení ze strany zaměstnanců a je zkoumáno, zda jsou spokojeni se současným stavem fungování společnosti. Otázky jsou zaměřeny na spolupráci, komunikaci v týmu, ochotu účastnit se vzdělávacích akcí a spokojenost s každodenní náplní práce. Výstupem dotazníkového šetření je vytvoření dokumentu, který obsahuje získané výsledky a doporučení, jak zredukovat zjištěné nedostatky. Posléze je dokument rozeslán Department Supervisorům, kteří výsledky konzultují se Store Managerem.
- **Feedback.** Firma AB má vytvořený dokument, ve kterém jsou shrnuty veškeré vzdělávací aktivity, odpovědnosti, pravomoci a potřebná školení pro vykonávání dané pracovní pozice. Zaměstnanci jsou v průběhu vykonávání práce náhodně kontrolováni a mohou obdržet pozitivní či negativní feedback. Pozitivní feedback lze chápat jako pochvalu. V případě negativního feedbacku dojde k zjištění rozdílu mezi požadovaným a skutečným stavem. V takovém případě je Department Supervisor povinen uvědomit Store managera a společně mají povinnost vypsát termín školení pro doplnění chybějících znalostí. Po absolvování výcvikových aktivit každý zaměstnanec potvrdí svoji účast podpisem.

Plánování vzdělávacích a rozvojových činností

Po zjištění vzdělávacích potřeb začne Department Supervisor společně se Store Managerem s plánováním. Prvním krokem je nalezení nejvhodnějšího způsobu pro dosažení požadovaných výsledků a zajištění vhodných vzdělávacích aktivit pro očekávaný vývoj v budoucnosti. Důležitým krokem je určení obsahu vzdělávací akce, který vychází ze stanovených vzdělávacích cílů a potřeb zaměstnanců. Po stanovení obsahu je zapotřebí určit vhodnou metodu, didaktické prostředky a lektora, který vzdělávací akci povede. Na závěr plánování je určen datum a místo konání. Zaměstnanci jsou vždy s dostatečným časovým předstihem informováni prostřednictvím sociálních sítí, nástěnek a také na meetingu o konání vzdělávací akce. Na každé prodejně má povinnost Cash Office Responsible vést prezenční listinu ze vzdělávacích akcí.

Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Po skončení fáze plánování přichází samotná realizace. Firma AB využívá jak lektorů externích, tak interních a své zaměstnance se snaží motivovat tím, že většina nabízených školení je zdarma a probíhají v rámci pracovní doby. Vzdělávací aktivity probíhají v pravidelných intervalech a jsou předem ohlášeny zaměstnancům. Může ovšem nastat i mimořádná situace, kdy je vyžadováno jednorázové a okamžité vzdělávání. Tato situace nastává především v případě nově zavedených rutin, anebo při nárazových marketingových akcích.

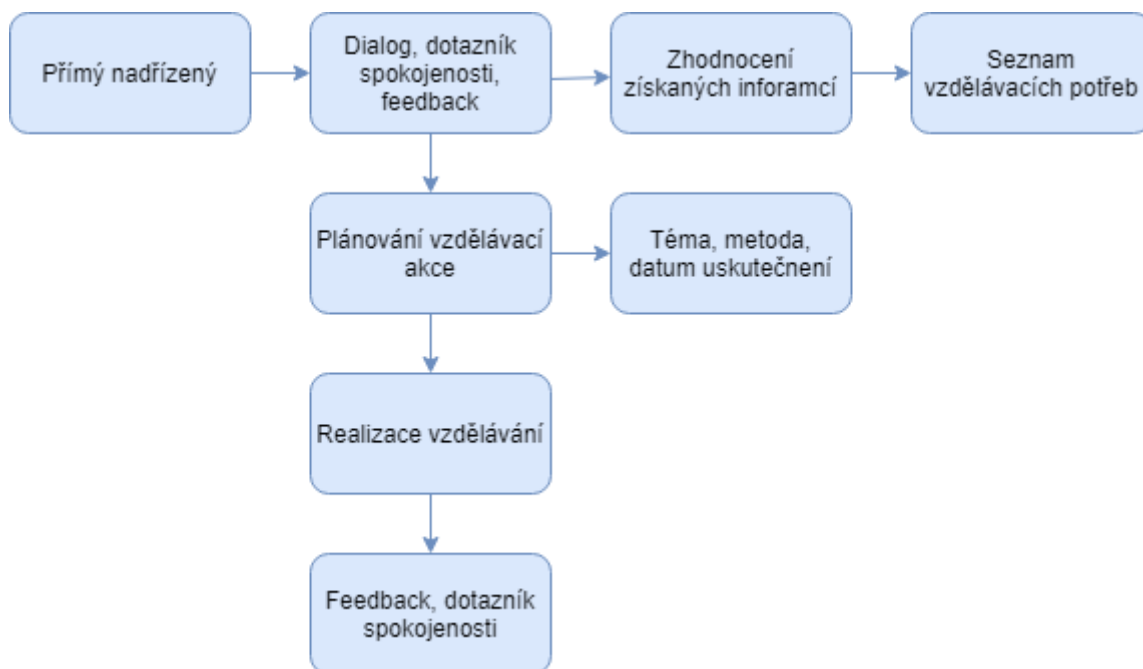
Za začátek realizace lze považovat příchod účastníků kurzu a lektora na místo konání vzdělávací akce. V úvodu školení jsou zaměstnanci opětovně seznámeni s obsahem kurzu a následně je zahájena samotná vzdělávací akce, která postupuje podle předem stanovených plánů a osnov. Součástí každé vzdělávací akce je občerstvení, které podle firmy zvyšuje efektivitu školení či přednášky. Na závěr každého kurzu je zařazena diskuze s možností dotazů a zpětné vazby. Na konci školení je vytvořena dokumentace o průběhu a ukončení kurzu včetně podpisů zúčastněných zaměstnanců. Za tento dokument je odpovědná osoba na pozici Cash Office Responsible.

Vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího procesu

Poslední fází je vyhodnocení vzdělávací akce. Hlavní odpovědnost za výsledky efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměstnanců nese jejich přímý nadřízený, podle organizační struktury. Způsob, kterým firma AB vyhodnocuje vzdělávání vyloženě nedopovídá žádnému modelu z odborné literatury.

Firma AB k vyhodnocování používá především feedback pro zaměstnance, který byl již popsán při identifikaci vzdělávacích potřeb. V případě této metody je nadřízený povinen prozkoumat, zda pracovník uplatňuje nově nabyté dovednosti a znalosti při vykonávání každodenních pracovních úkolů. Druhou často využívanou metodou je dotazník spokojenosti s krátkým testem, který je v elektronické podobě. V tomto dokumentu zaměstnanci hodnotí lektora, jeho výklad, obsah vzdělávací akce, přínos vzdělávací akce, organizační zajištění apod. Vše výše uvedené se hodnotí na škále od 1 do 5, stejně jako na stupnici ve škole – 1 výborně, 5 nedostatečně. V poslední části dotazníku je krátký test, který ověří zda zaměstnanci získali požadované znalosti.

Celý proces systematického vzdělávání zaměstnanců na daných prodejnách zachycuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: Systematické vzdělávání ve firmě AB (zdroj: interní dokumenty firmy, vlastní zpracování)

Zhodnocení vzdělávacích aktivit

Firma AB poskytuje svým zaměstnancům nejen školení stanovená zákonem, ale také nabízí vzdělávací aktivity pro rozvoj znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro jejich práci. Novým zaměstnancům poskytuje zaškolovací programy, které jim usnadní nástup do nového zaměstnání. Pozitivní je skutečnost, že vzdělávací aktivity firma financuje zejména z vlastních prostředků. Naopak mezi nevýhody patří omezená nabídka vzdělávacích kurzů odvíjející se od pracovní pozice. Na tento problém upozornili i respondenti polo-strukturovaných rozhovorů. Zaměstnancům na nižších pozicích jsou nabízeny pouze vzdělávací kurzy v rámci udržování a prohlubování kvalifikace. Pokud by však zaměstnanec na nižší pozici měl zájem zvyšovat svoji kvalifikaci, je možné o školení požádat. Firma ve většině případů zaměstnanci vyhoví s podmínkou, že si školení z části bude hradit sám. Oproti tomu zaměstnanci na vyšších pozicích se mohou zúčastnit kurzů, které povedou ke zvýšení kvalifikace, a to v různých oblastech od počítačových až po jazykové. Zaměstnavatel jim vzdělávání financuje v plné výši.

Firma využívá systematického vzdělávacího procesu, kde při identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců vychází zejména z informací o pracovní pozici a z informací získaných vedením dialogů. Tento způsob získávání informací shledává autorka jako vhodný především díky možnosti zúčastnit se na sestavení individuálního vzdělávacího plánu. O identifikaci potřeb rozhoduje přímý nadřízený se Store Manager, kteří společně stanoví postup pro naplnění vzdělávacího plánu. Ve většině případů jsou záležitosti a potřeby vzdělávání zaměstnanců ponechány na Department Supervisorovi dle konkrétní situace. Respondenti rozhovorů se shodli, že s touto fází systematického vzdělávacího procesu jsou spokojeni a shledávají ji zatím za nejlépe propracovanou.

Ve fázi plánování nejsou nalezeny žádné výrazné nedostatky, které by potřebovaly zlepšení. Přesto je vhodné upozornit na využití e-learningu, který je vhodné kombinovat i s ostatními metodami výuky. Sociální a osobní kontakt patří k základním lidským potřebám a dle přesvědčení autorky by měla firma využít více metod, které umožňují osobní kontakt. Díky komunikaci, předávání informací nebo týmové práci dochází k výměně myšlenek, a právě tento prvek představuje přidanou

hodnotu. Autorka v tomto případě tedy souhlasí s názorem Armstronga, který tvrdí, že lepších výsledků lze dosahovat kombinací několika metod. (Armstrong, 2007)

Po ukončení fáze plánování přichází samotná realizace vzdělávací akce. Firma využívá jak lektory externí, tak interní a vždy trvá na kvalitní přípravě lektora před zahájením vzdělávací akce. Jak již zmiňuje autorka výše, firma vzdělávací akce financuje z vlastních zdrojů, a to i v případě dopravy, stravy či ubytování, pokud se školení koná mimo jejich město.

Za hlavní nedostatek shledává autorka fázi vyhodnocení. A stejně tak hodnotí tuto fázi i respondenti, se kterými autorka vedla rozhovor. Podle nich je fáze vyhodnocení nejméně propracovaná, a proto chtějí v blízké době zavést testy, kterými budou moci provést porovnání výsledků před a po vzdělávací akci. Fáze vyhodnocení je všeobecně považována za jednu z nejobtížnějších. Mnoho publikací uvádí za vhodné metody vyhodnocení: monitoring, testy, praktické zkoušky, kvantifikace praktického přínosu apod. Firma AB využívá pouze některé metody a jejich využití se neshoduje s žádným ověřeným postupem. Právě v tom se nejspíš nachází příčina nedostatečného propracování této fáze. K vyhodnocení z výše uvedených využívá firma monitoring společně s feedbackem. Podle autorky je tento způsob nepřesný, protože hodnotitel může mít subjektivní pohled na použité metody a postupy při práci. Díky tomu může zaměstnanec obdržet negativní feedback, i přesto že svoji práci vykonal správně. V případě větších vzdělávacích akcí firma vyžaduje vyplnit dotazníky spokojenosti, které obsahují i krátký test. V tomto případě sice firma získá zpětnou vazbu, ale nemá s čím výsledky testů porovnávat. Proto by autorka doporučila firmě vytvořit testy tak, aby bylo možné porovnat výsledky vstupních a výstupních testů.

I přesto, že firma na systematické vzdělávání přešla teprve nedávno, je systém vzdělávání zpracován na dobré úrovni. Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že firma průběžně vzdělávací systém upravuje na základě zpětné vazby od zaměstnanců.

7 Polo-strukturovaný rozhovor

K získání informací o vzdělávacím systému a rozvoji zaměstnanců ve firmě AB byly využity polo-strukturované rozhovory se zaměstnanci v Area týmu. Jejich účelem bylo pomocí otevřených otázek zjistit informace o vzdělávacím systému, objasnit průběh jednotlivých fází systematického vzdělávání a zjistit názor respondentů na současný vzdělávací systém ve firmě AB. Získané odpovědi byly využity pro návrh opatření, která by vedla ke zlepšení vzdělávacího systému ve firmě AB.

Polo-strukturované rozhovory probíhaly s vybranými pracovníky Area týmu. Pro vybrané zaměstnance měla autorka připravené soubory otázek týkající se vzdělávání ve vybrané firmě. Celkem byly provedeny tři rozhovory, dva rozhovory se zaměstnanci oddělení Area Human Resources a jeden s Area Managerem. Rozhovory byly zaznamenávány na diktafon a následně byly přepsány hlavní myšlenky zaměstnanců.

Charakteristika a průběh polo-strukturovaných rozhovorů

Rozhovor (viz příloha č. 2) se skládal celkem ze sedmi otázek, které měli pomoci autorce získat potřebné informace o vzdělávání zaměstnanců ve firmě AB. Rozhovory proběhly ve dvou případech přímo na pracovišti a v jednom případě mimo pracoviště, z důvodu respondentových časových možností. Po souhlasu s poskytnutím rozhovoru byly respondenti vyzváni k určení data konání rozhovoru. Autorka se respondentům plně přizpůsobila. Všechny rozhovory byly zahájeny seznámením respondenta s průběhem rozhovoru a zároveň autorka uvedla, že rozhovory jsou zcela anonymní. Jednotlivé rozhovory trvaly v rozmezí 20 až 45 minut podle toho, jak dopodrobna se respondent vyjádřil k položené otázce, či jak moc se dokázal od daného tématu vzdálit. Pokud se tak stalo, autorka zopakovala otázku a formulovala ji tak, aby získala odpověď na položenou otázku. Všechny rozhovory proběhly v příjemné atmosféře a autorka byla mile překvapena ochotou zúčastněných respondentů.

Respondenti při rozhovorech uvedli, jakým způsobem probíhá vzdělávání ve firmě AB a také bylo zjištěno, že současný vzdělávací systém potřebuje určité změny, mezi které patří úprava nabídky vzdělávacích akcí a zkvalitnění fáze vyhodnocování pomocí srovnávacích testů. Základní myšlenky respondentů byly shrnuty v příloze č. 5.

8 Dotazníkové šetření

Autorka v rámci diplomové práce realizovala průzkum, který byl proveden prostřednictvím metody dotazníkového šetření ve vybrané firmě, na vybraných prodejnách. Tato metoda byla zvolena jako optimální prostředek pro zjištění stavu vzdělávání ve vybrané firmě AB. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit vhodnost používání vzdělávacích aktivit pro zaměstnance firmy AB a jejich názor na poslední školení, kterého se zúčastnili.

Před samotným rozesláním dotazníků na prodejny autorka vyžádala souhlas Store Managera v Hradci Králové a Store Managera prodejny v Brně a informovala je o termínu a způsobu získání dat. Dotazníky byly poté předány v tištěné podobě na příslušné prodejny. Někteří zaměstnanci vyplnili dotazník ve svém volném čase, jiní přímo v průběhu pracovní doby se schválením Store Managera. Vyplnění dotazníku zabralo zaměstnancům okolo 5 minut. Vyplněné dotazníky z Brněnské prodejny byly naskenovány a zaslány na e-mail autorky. Dotazníky z Hradce Králové si autorka vyzvedla osobně. Dotazníkové šetření bylo zahájeno studiem interních dokumentů a na základě těchto poznatků byly vytvořeny 3 výzkumné otázky:

- **Výzkumná otázka č. 1:** zhruba 75 % respondentů projeví spokojenost se zajišťováním vzdělávacích aktivit a s nabídkou vzdělávacích akcí ve firmě.

Výzkumná otázka č.1 bude potvrzena, pokud více jak 75 % respondentů zvolí odpověď „vzdělávání je zajišťováno na velmi dobré úrovni“ či „vzdělávání je zajišťováno na dobré úrovni“ v případě otázky č. 7. A v případě otázky č. 8 zvolí odpovědi „ano“ či „spíše ano“

- **Výzkumná otázka č. 2:** více jak polovině respondentů umožňují nově získané vědomosti vykonávat práci lépe.

Výzkumná otázka č. 2 bude potvrzena, pokud více jak 50 % respondentů zvolí u otázky č. 16 možnosti „ano“ nebo „nově získané vědomosti využívám při své práci zřídka“

- **Výzkumná otázka č. 3:** jaká je závislost dosaženého vzdělání na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí?

Výzkumná otázka č. 3 bude zkoumána pomocí kontingenční tabulky.

Charakteristika dotazníku

Obsah a forma dotazníku (viz příloha č. 1) byla uzpůsobena tak, aby respondentovi vyplňování zabralo co nejméně času a otázky byly jednoznačné. Srozumitelnost a jasnost dotazníku byla navíc ověřena předvýzkumem. Kdy autorka požádala Store Managera a dvě Department Supervisorky z obchodu v Hradci Králové o vyplnění tištěného dotazníku. Na základě jejich podnětů byly provedeny drobné úpravy, čímž se minimalizovalo případné nedorozumění při samotném vyplňování.

Dotazník byl zcela anonymní a obsahoval jasné otázky s maximální možností uzavřených odpovědí, u některých otázek bylo k dispozici volné pole pro zadání jiné vlastní odpovědi, a to heslovitým vyjmenováním. U kladených uzavřených otázek volili respondenti z výběru možných odpovědí, kde u většiny otázek bylo možné zvolit pouze jednu odpověď, u dvou otázek byla povolena volba více odpovědí se stupnicí hodnocení. Na začátek dotazníku autorka uvedla jednoduché rozlišující otázky, sloužící především k poznání personální struktury na prodejnách. Hlavní část dotazníku byla tvořena 12 otázkami. Struktura hlavní části dotazníku byla následující. Nejprve otázky týkající se spokojenosti zajišťování vzdělávání (zda nabídka kurzů odpovídá požadavkům, o jaká školení by jevíli zájem a jaké školení vnímají zaměstnanci jako nejatraktivnější). Další otázky se vztahovali k poslednímu školení, kterého se zaměstnanci zúčastnili (v jakém horizontu se školení konalo, zda bylo povinné či dobrovolné, jaká byla zvolená metoda vzdělávací akce, zda se konalo školení na pracovišti nebo mimo pracoviště a zda nově získané vědomosti umožnily vykonávat práci lépe). Závěrečné otázky se týkaly financování vzdělávání.

Metodika dotazníkového průzkumu

Zpracování výsledků dotazníkového šetření bylo provedeno v MS Excel pomocí datové matice. Výstup dat zpracování dotazníkového průzkumu poskytl údaje k vyhodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě AB. Všechny výsledky byly zaznamenány do tabulek a některé výsledky byly zpracovány do grafů. Před samotným sestavením datové matice musela autorka nejdříve vytvořit tzv. kódovník (viz příloha č. 3), který obsahoval všechny odpovědi, ke kterým byly následně přiřazeny jednotlivé číselné kódy. Po jeho vytvoření byla sestavena datová matice (M) (viz příloha č. 4),

která měla velikost $m \times n$. Kde m představovalo počet otázek v dotazníku (v případě více odpovědí, měla každá varianta odpovědi svůj sloupec, pokud nikdo nezvolil danou variantu byla odpověď vynechána) a n počet respondentů, kteří dotazník vyplnili. Z toho tedy vyplývá, že datová matice autorky měla velikost 25×33 . Zápis této matice vypadal následovně:

$$M = \begin{bmatrix} A_{1,1} & \cdots & A_{1,m} \\ \vdots & \cdots & \vdots \\ A_{n,1} & \cdots & A_{n,m} \end{bmatrix}$$

Matice (M) byla sestavena z vektorů m_i pro $i = 1, 2, \dots, 33$ (respondentů), které byly vytvořeny množinou následujících 25 atributů (otázek v dotazníku): $m_i = \{A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9a, A9b, A9c, A9d, A9e, A10a, A10b, A10c, A10d, A11, A12, A13, A14, A15, A16, A17, A18\}$

Po sestavení datové matice byla nejdříve vypočtena absolutní četnost společně s relativní četností a výstupy byly vyjádřeny v procentech. Dále byla využita kontingenční tabulka, která byla vytvořena ze zdrojové tabulky obsahující všechny odpovědi v písemné formě. U otázek č. 9: v jaké oblasti byste uvítali možnost dalšího vzdělávání? a č. 10: které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? mohli respondenti volit více odpovědí podle pořadí zájmu. Pro výpočet těchto dvou otázek byl použit koeficient významnosti. Před jeho samotným použitím však bylo nutné obodovat jednotlivé odpovědi respondentů. Obodování bylo provedeno následovně:

- hodnota 1 byla nahrazena hodnotou 5
- hodnota 2 byla nahrazena hodnotou 4
- hodnota 3 byla nezměněna
- hodnota 2 byla nahrazena hodnotou 4
- hodnota 5 byla nahrazena hodnotou 1

Teprve po obodování jednotlivých odpovědí byl použit koeficient významnosti, který má vzorec:

$$X = (0 * n + 1 * n + n \dots) / 100 \quad \text{kde } n = \text{četnost výskytu.}$$

Autorku mile překvapila ochota vedení i všech zaměstnanců, kteří se na tomto výzkumu podíleli. Dotazník byl rozdán 74. zaměstnancům z obou dvou poboček a návratnost vyplněných dotazníků činila 89,2 %. Z toho 36 dotazníků bylo získáno z pobočky Hradec Králové zbylých 30 z pobočky v Brně.

Nečekaným zjištěním bylo, že žádný z respondentů ne zvolil otevřenou odpověď u otázek č. 10: které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? a č. 11: jakého školení jste se zúčastnil/a naposledy? Proto autorka tyto otevřené odpovědi nezahrnula do datové matice a závěrečných výsledků. Jedním z důvodů nevyplnění těchto otevřených otázek může být, nesoustředěnost zaměstnanců při vyplňování dotazníků, spěch či neochota poskytnout tuto informaci i přesto, že dotazníky byly zcela anonymní.

9 Analytická část

Následující kapitola prezentuje data, která byla získána v průběhu výzkumu k tématu „Řízení firemního vzdělávání“. Pro zajištění přehlednosti jsou získané odpovědi od respondentů znázorněny v podobě tabulek a grafů. V první části této kapitoly jsou zpracovány data týkající se personální struktury respondentů. Druhá část vyhodnocení se věnuje názoru na zajišťování vzdělávání ve firmě AB. Třetí část dotazníku je zaměřena na poslední absolvované školení (o jaké školení se jednalo, zda jim získané dovednosti umožnily vykonávat práci lépe apod.).

Součástí této kapitoly je také potvrzení nebo vyvrácení stanovených výzkumných otázek. Na závěr této kapitoly autorka vytvořila SWOT analýzu, která shrnuje všechny silné a slabé stránky, společně s příležitostmi a hrozbami.

Pohlaví (otázka č. 1)

Personální strukturu na pobočkách v Hradci Králové a v Brně tvoří především ženy (viz tabulka č. 1). Celkem firma AB zaměstnává na těchto dvou pobočkách 54 žen a 12 mužů. Hlavním důvodem vyššího počtu žen je dán samotnou oblastí působení firmy, o kterou jeví zájem především ženy. Tímto důvodem bude nejspíš genderový stereotyp, který má zjednodušující a zaujaté předpoklady týkající se zaměstnání, vlastností a rolí mužů a žen v běžném životě.

Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Žena	54	82 %
2	Muž	12	18 %
	Celek	66	1

Tabulka 1: Pohlaví (zdroj: vlastní zpracování)

Věk (otázka č. 2)

Při pohledu na tabulku č. 2 je patrné, že zastoupení věkových kategorií v podniku tvoří převážně mladší kolektiv. Většina respondentů jsou mladí lidé do 30. let. Tento údaj vypovídá o jedné z náborových strategií společnosti, při které jsou preferováni studenti, kterým je umožněno pracovat na zkrácený úvazek nebo během prázdnin. Vedení je toho názoru, že zkrácený úvazek představuje skvělý způsob, jak

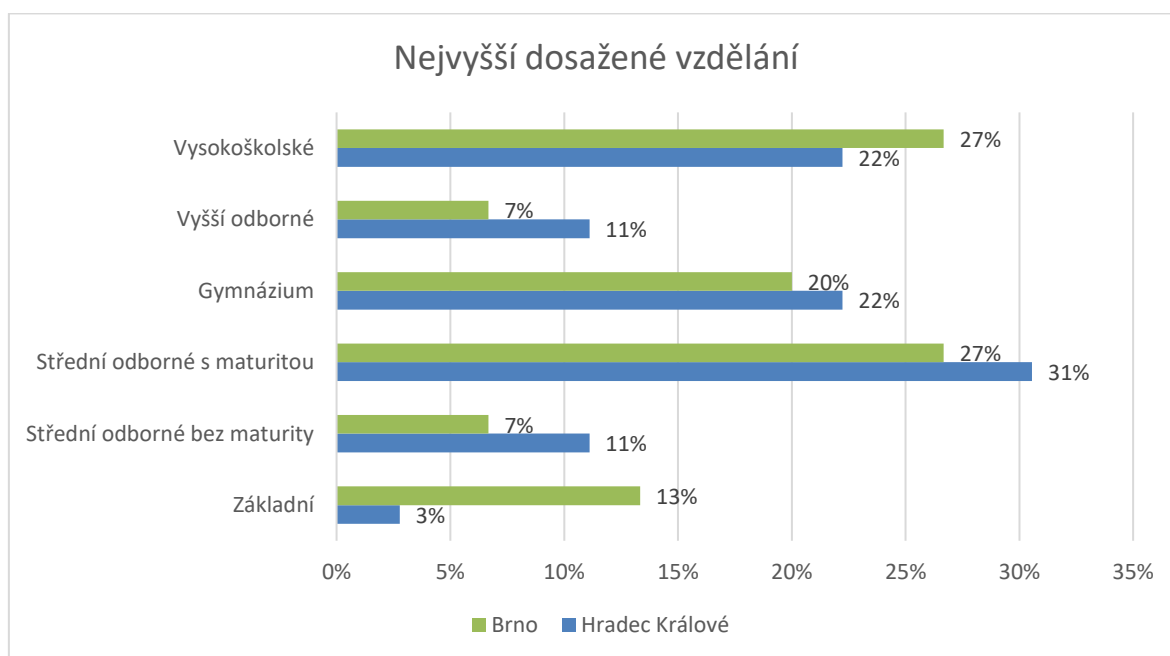
zahájit a budovat kariéru ve firmě AB. Dále firma využívá mladší generaci, protože takoví zaměstnanci jsou více přístupni změnám a je možné je lépe a rychleji naučit dovednosti, které odpovídají potřebám zaměstnavatele.

Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	do 20 let	14	21 %
2	20-29	38	58 %
3	30 a více	14	21 %
	Celek	66	1

Tabulka 2: Věková struktura (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší dosažené vzdělání (otázka č. 3)

Nejvyšší dosažené vzdělání u respondentů je zaznamenáno pomocí grafu č. 2. Nejvyšší zastoupení mají respondenti se středním odborným vzděláním s maturitou, které má celkem 19 respondentů. Pět respondentů uvedlo základní vzdělání, 14 vzdělání formou gymnázia, 16 formou vysokoškolského studia, 6 formou vyššího odborného vzdělání a 6 formou středního vzdělání bez maturity.



Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 2 lze také vyčíst, že pobočka v Hradci Králové má vyšší zastoupení zaměstnanců se středním odborným vzděláním s maturitou a zaměstnanců se studiem na gymnáziu. Oproti tomu Brněnská pobočka zaměstnává více vysokoškolsky vzdělaných osob a osob se základním vzděláním. Společnost nemá podmínku minimálního předepsaného vzdělání a tím, že preferuje studenty je vzdělanostní struktura firmy rozmanitá.

Délka praxe ve firmě AB (otázka č. 4)

Z níže vypracované tabulky č. 3 vyplývá, že více jak polovina respondentů celkem 52 % pracuje ve firmě AB v rozmezí 1-5 let. Druhou nejvyšší část tvoří zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni ve firmě v rozmezí 6-10 let a celkem 21 % respondentů uvedlo, že jsou ve firmě zaměstnáni méně než 1 rok. Nejméně respondentů pracuje ve společnosti více jak 11 let, konkrétně žádný z dotázaných.

Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	méně než 1 rok	14	21 %
2	1-5 let	34	52 %
3	6-10 let	18	27 %
4	11 a více let	0	0,00 %
	Celek	66	1

Tabulka 3: Délka praxe ve firmě (zdroj: vlastní zpracování)

Hlavním důvodem je nejspíš možnost budování kariéry a získání pracovní pozice, která se již nevykonává na prodejně, ale v Area týmu, který nebyl zahrnut do dotazníkového šetření. Na základě diskuze se Store Managerem autorka zjistila, že mnoho zaměstnanců Area týmu dosahuje praxe ve firmě více jak 11 let. Důležitou roli působení na prodejně hraje opět i upřednostňování studentů, kteří se po ukončení studia rozhodnou věnovat svému oboru.

Pobočka (otázka č. 5)

Celkem se zúčastnilo výzkumu 66 respondentů. Z toho 36 respondentů pochází z pobočky v Hradci Králové a 30 z Brněnské pobočky. Autorka se domnívá, že nižší návratnost vyplněných dotazníků z Brněnské prodejny bude ovlivněna tím, že dotazníky po vyplnění museli být naskenovány a zaslány na e-mail autorky.

Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Hradec Králové	36	55 %
2	Brno	30	45 %
	Celek	66	1

Tabulka 4: Pobočka respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Pracovní pozice (otázka č. 6)

Na prodejnách mohou zaměstnanci vykonávat pět základních pracovních pozic, které se zaměřují na danou pracovní činnost. Konkrétní počty jednotlivých profesí uvádí tabulka č. 4. Nejčastěji vykonávanou pracovní pozicí je Sales Advisor, tuto pracovní pozici vykonává celkem 44 z dotázaných respondentů. Důvodem tohoto vysokého zastoupení je možnost vykonávání této pracovní pozice na poloviční úvazek (je tedy vhodná pro studenty). Zbytek pracovních pozic byl na obou dvou prodejnách zastoupen stejně: 2x Store Manager, 8x Department Supervisor, 8x Visual Merchandiser a 4x Cash Office Responsible na každé prodejně. Počet zaměstnanců a příslušných pracovních pozic je ovlivněn velikostí dané prodejny.

Kód	Kategorie	Hradec Králové		Brno	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Store Manager	1	3 %	1	3 %
2	Cash Office Responsible	2	6 %	2	7 %
3	Department Supervisor	4	11 %	4	13 %
4	Visual Merchandiser	4	11 %	4	13 %
5	Sales Advisor	25	69 %	19	63 %
	Celek	36	1	30	1

Tabulka 5: Pracovní pozice HK x Brno (zdroj: vlastní zpracování)

Úroveň zajišťování vzdělávání (otázka č. 7)

Tabulka č. 5 obsahuje hodnocení zajišťování vzdělávání ve firmě AB. Většina respondentů (62 %) v dotazníkovém šetření uvedla, že zajišťování probíhá na průměrné úrovni. Celkem 30 % tvrdí že je zajišťování na dobré úrovni a 8 % tvrdí že vzdělávání je zajišťováno na nevyhovující úrovni. Žádný z respondentů neuvedl, že je vzdělávání zajišťováno na velmi dobré úrovni.

Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Vzdělávání je zajišťováno na velmi dobré úrovni	0	0 %
2	Vzdělávání je zajišťováno na dobré úrovni	20	30 %
3	Vzdělávání je zajišťováno na průměrné úrovni	41	62 %
4	Vzdělávání je zajišťováno na nevyhovující úrovni	5	8 %
	Celkem	66	1

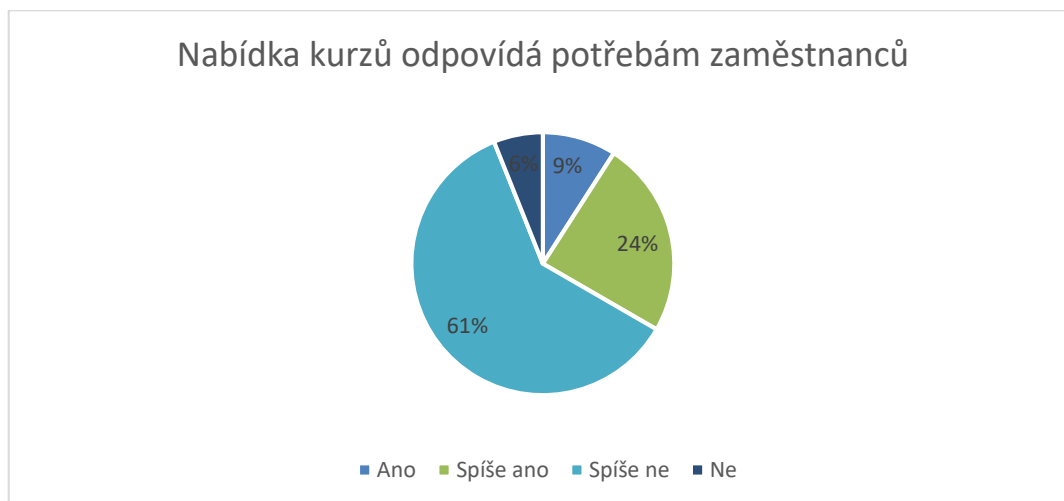
Tabulka 6: Zajišťování vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní důvod této míry spokojenosti se odvíjí od pracovní pozice, kdy dosud jsou ve firmě proškolení výhradně zaměstnanci ve vyšších funkcích. Dalším důvodem je, že na prodejnách převládá pracovní pozice Sales Advisor, u které je nabídka dalšího vzdělávání velmi omezená, a právě tito zaměstnanci hodnotí zajišťování vzdělávání na průměrné, či nevyhovující úrovni.

Současná nabídka vzdělávacích kurzů (otázka č. 8)

Bohužel ani následující otázka nevyšla pro firmu příliš příznivě. Graf č. 3 zobrazuje odpovědi respondentů, kde v celkovém srovnání kladných (33 %) a záporných (63 %) odpovědí, převládají ty záporné, což znamená, že současná nabídka vzdělávacích akcí spíše neodpovídá požadavkům a potřebám zaměstnancům. Pro volbu možnosti ano se rozhodlo pouze 6 z dotázaných a tvoří tak 9 %, odpověď spíše ano zvolilo 12 zaměstnanců, tedy 18 %. Varianta spíše ne zabírá 67 % z celkového počtu respondentů a ne odpověděli 4 zaměstnanci, tj. 6 %.

Hlavním důvodem tohoto hodnocení bude nejspíš omezená nabídka vzdělávacích kurzů pro zaměstnance na nižších pozicích. Vliv má i nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců, které ovlivňuje jejich požadavky a potřeby na další vzdělávání.



Graf 3: Spokojenost se současnou nabídkou vzdělávacích akcí (zdroj: vlastní zpracování)

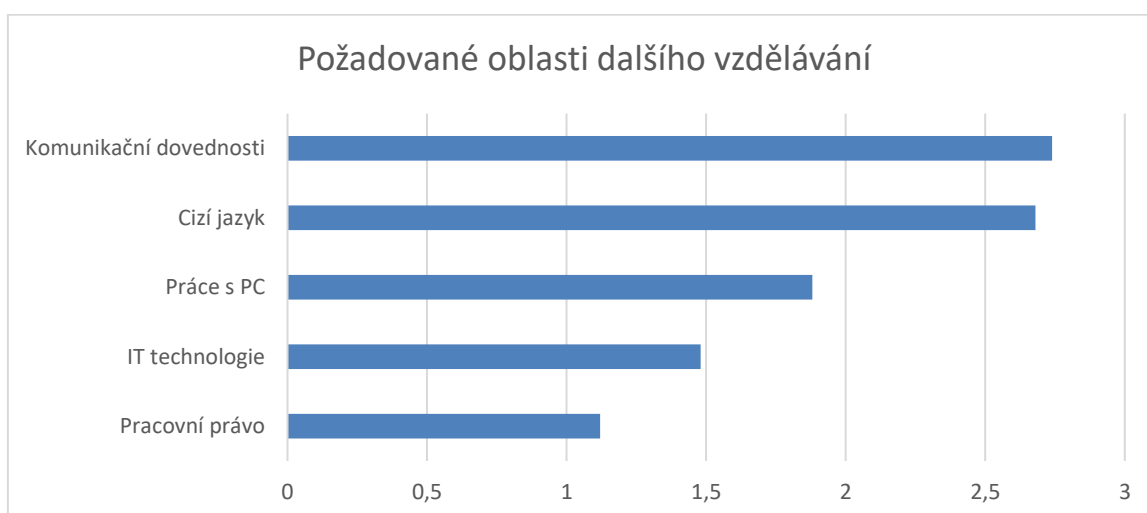
Požadované oblasti dalšího vzdělávání (otázka č.9)

Respondenti u této otázky mohli zvolit více odpovědí, ale museli uvést pořadí zájmu. Procentuální zastoupení všech možných odpovědí a pořadí zájmu zachycuje tabulka č. 7. Pro lepší přehlednost byly jednotlivé koeficienty významnosti zaznamenány pomocí grafu č. 4.

Pořadí zájmu	cizí jazyk	komunikační dovednosti	práce s PC	IT technologie	pracovní právo
1	48,48 %	33,33 %	12,12 %	6,06 %	0,00 %
2	24,24 %	48,48 %	15,15 %	6,06 %	6,06 %
3	12,12 %	18,18 %	36,36 %	18,18 %	15,15 %
4	15,15 %	0,00 %	18,18 %	45,45 %	21,21 %
5	0,00 %	0,00 %	18,18 %	24,24 %	57,58 %

Tabulka 7: Preferované oblasti dalšího vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili průzkumu, mají především zájem o možnost dalšího vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností. Tuto oblast preferuje celkem 48,48 % respondentů, tedy téměř polovina. Hned po této oblasti zaměstnanci jeví zájem o cizí jazyky. Tato oblast obdržela nejčastěji pořadí zájmu jedna (33,33 %) a dvě (48,48 %). Takto vysoký zájem o první dvě oblasti vzdělávání lze vysvětlit tím, že se jedná o základní a důležité znalosti, které lze uplatnit nejen v profesním, ale i v osobním životě. Jedním z důvodů, proč mají zaměstnanci vysoký zájem o cizí jazyk jsou nejspíš i zahraniční stáže, které firma AB nabízí. Dále by zaměstnanci uvítali možnost vzdělávání v oblasti práce s PC a IT technologiemi. Nejmenší zájem mají zaměstnanci o oblast pracovního práva, kde respondenti přiřadili nejčastěji pořadí zájmu pět (57,58 %) a žádný z respondentů nepřihodil pořadí zájmu jedna.

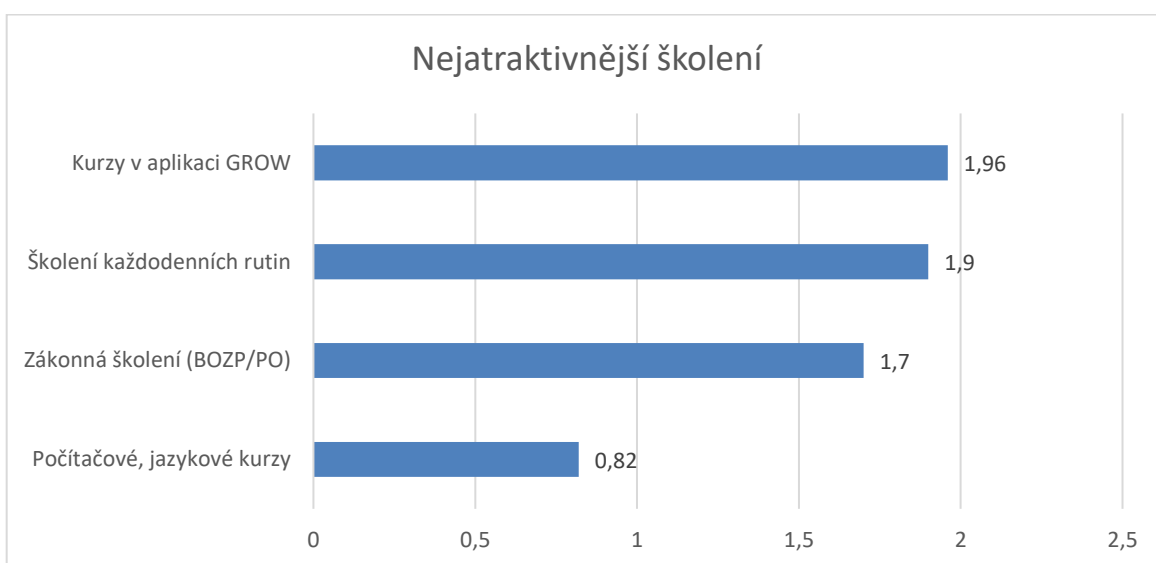


Graf 4: Požadované oblasti dalšího vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

Nejatraktivnější absolvované školení či seminář (otázka č. 10)

Respondenti i u této otázky mohli zvolit více odpovědí, ale museli uvést pořadí od nejatraktivnější po méně oblíbenou vzdělávací akci. Výsledky znázorňuje graf č. 5 pomocí koeficientu významnosti. Z grafu lze vyčíst, že nejlépe hodnotí respondenti kurzy v aplikaci GROW a školení každodenních rutin, tyto dvě školení dosahují skoro stejného hodnocení. Z toho vyplývá, že tato školení jsou zaměstnanci vnímána jako nejatraktivnější. U systému GROW bude nejspíš hlavním důvodem možnost přístupu kdykoliv a odkudkoliv. Dále jeho přehlednost a možnost mnoha zajímavých školících

programů, díky kterým zaměstnanci buď získají nové znalosti, anebo své dosavadní znalosti prohlubují. Hlavní výhodou školení každodenních rutin je pravidelné opakování a způsob předávání daných informací na meetingu. Na dalším místě se umístilo zákonné školení (BOZP/PO), které je vždy vedené externími lektory. Nejnižší ohodnocení získaly počítačové a jazykové kurzy. Nízké ohodnocení lze odůvodnit tím, že tento typ školení je umožněn převážně zaměstnancům na vyšších funkcích. Právě z tohoto důvodu neprovedlo ohodnocení tohoto školení 28 respondentů.

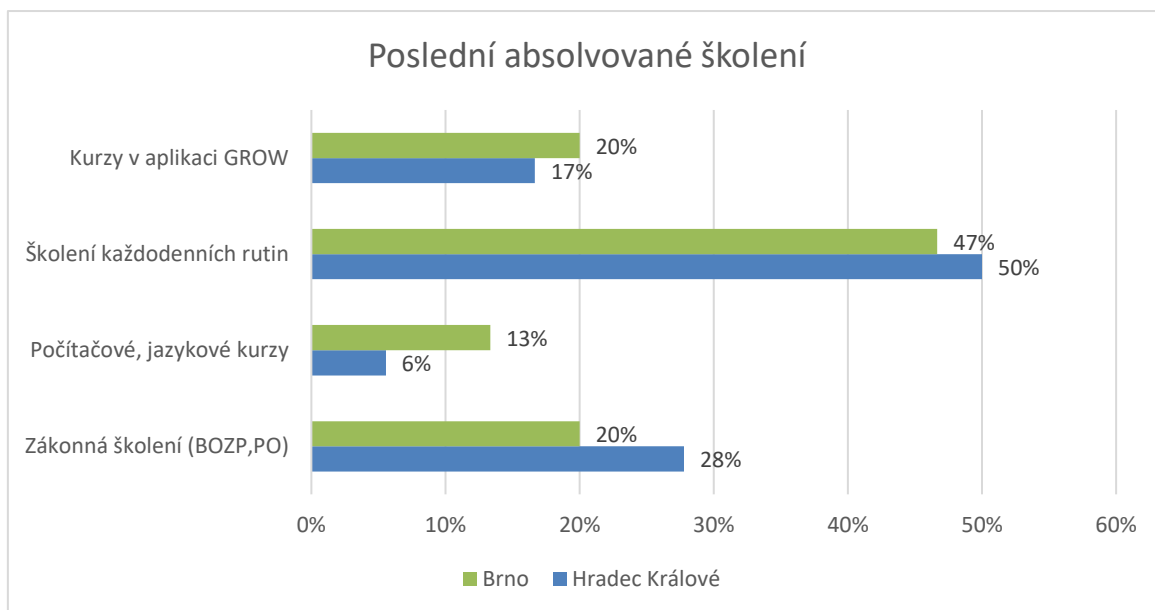


Graf 5: Nejatraktivnější školení (zdroj: vlastní zpracování)

Poslední absolvované školení (otázka č. 11)

Výsledky této otázky byly zpracovány do grafu č. 6, který porovnává poslední absolvovaná školení v Hradci Králové a v Brně. Z grafu lze vyčíst, že poslední absolvovaná školení jsou velmi podobná ať na prodejně v Hradci Králové či na prodejně v Brně. V celkovém počtu všech respondentů uvedla téměř polovina respondentů (48 %), že jejich posledním absolvovaným školením bylo školení každodenních rutin. Vzhledem k tomu, že se toto školení provádí většinou před zahájením pracovní směny, bylo zřejmé, že tato odpověď bude převládat. I přesto však autorka očekávala vyšší hodnotu. Druhým nejčastějším školením bylo zákonné školení (BOZP/PO), kterého se celkem zúčastnilo 24 % z obou prodejen. Další odpovědi byly

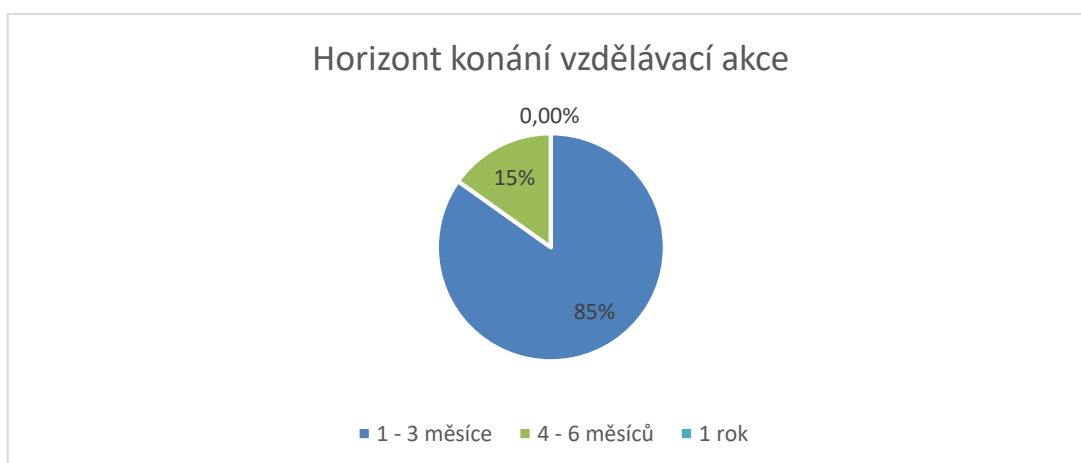
kurzy v aplikaci GROW (18 %) a na posledním místě absolvovaných školení se umístily počítačové a jazykové kurzy, kterých se naposledy zúčastnili pouze 6 z 66 respondentů.



Graf 6: Poslední absolvované školení, HK x Brno (zdroj: vlastní zpracování)

Horizont konání školení (otázka č. 12)

Výsledky otázky č. 12 byly znázorněny pomocí výsečového grafu č. 7. Naprostá většina respondentů (85 %) se zúčastnila poslední vzdělávací akce v horizontu 1-3 měsíců. Na druhém místě byla odpověď 4-6 měsíců, kterou zvolilo 15 %, tedy 10 respondentů. Žádný z respondentů neuvedl školení v horizontu 1 roku.



Graf 7: Horizont konání vzdělávací akce (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě těchto výsledků bylo zjištěno, že školení probíhají převážně v krátkých časových intervalech. Tento fakt je pro firmu velmi příznivý, protože díky krátkému intervalu mají možnost své znalosti prohlubovat a zdokonalovat.

Typ školení (Otázka č. 13)

Firma AB nabízí jak povinná, tak dobrovolná školení. Z tabulky č. 8 lze vyčíst že respondenti se zúčastnili převážně školení, která byla povinná. Tuto odpověď zvolilo celkem 46 respondentů, tedy 70 %. Zbýlých 20 respondentů (30 %) se zúčastnilo školení dobrovolně.

Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Povinné	46	70 %
2	Dobrovolné	20	30 %
	Celek	66	1

Graf 8: Typ školení (zdroj: vlastní zpracování)

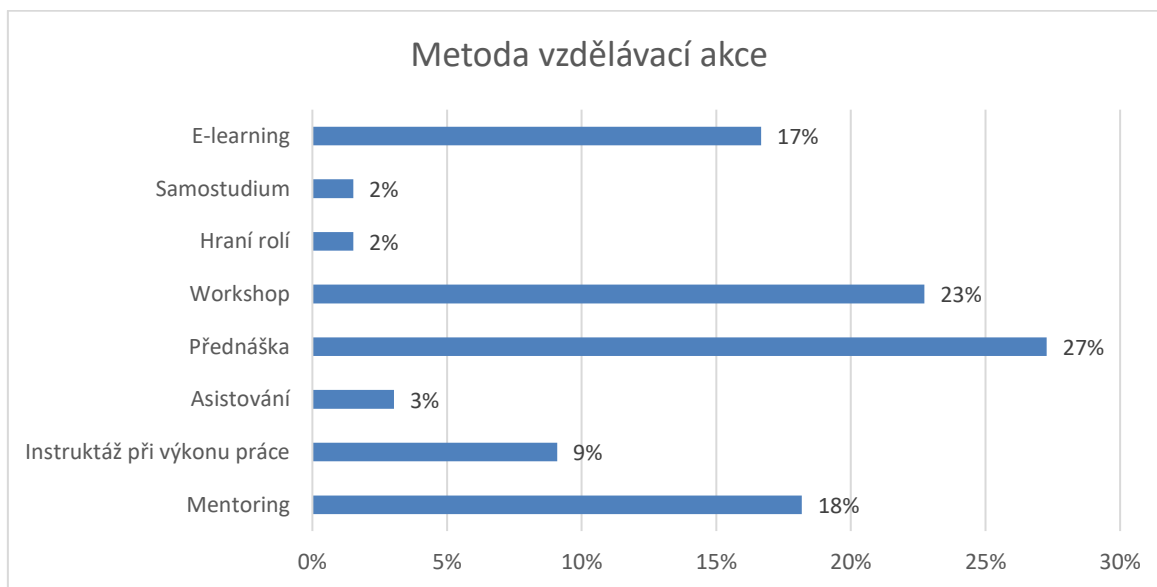
I přesto, že převládá počet povinných absolvovaných školení, je počet dobrovolných poměrně vysoký. A na základě těchto výsledků lze konstatovat, že firma zaměstnává takové zaměstnance, kteří mají zájem se vzdělávat.

Metoda vzdělávací akce (otázka č. 14)

Firma AB využívá při vzdělávacích akcích mnoho metod. Metody, které byly použity při posledním absolvovaném školení jsou shrnuty v grafu č. 9.

Při pohledu na tento graf je viditelné, že poslední školení respondentů probíhalo především metodou přednášky, tuto odpověď zvolilo celkem 27 %. Na druhém místě se umístil workshop s 23 %. Tato metoda je ve firmě velmi oblíbená, protože bývá často vedena pod dohledem zkušených lektorů. Na dalším místě se umístily skoro se stejným hodnocením metody e-learning (17 %) a mentoring (18 %). Tyto metody jsou ve firmě poměrně často využívány při zaškolování nových zaměstnanců. I přesto však mnoho zaměstnanců využívá e-learning ke zdokonalování svých znalostí. S nižším hodnocením se umístila metoda instruktáž při výkonu práce, které se naposledy

zúčastnilo 9 % respondentů. Nejnižší hodnocení měly metody samostudium (2 %), hraní rolí (2 %) a asistování (3 %).



Graf 9: Metoda vzdělávací akce (zdroj: vlastní zpracování)

Místo konání vzdělávací akce (otázka č. 15)

Tabulka č. 8 znázorňuje místo konání poslední vzdělávací akce. První možností je vzdělávání na pracovišti (52 %) a druhou možností mimo pracoviště (48 %). Oba způsoby konání vzdělávací akce jsou téměř stejně zastoupeny.

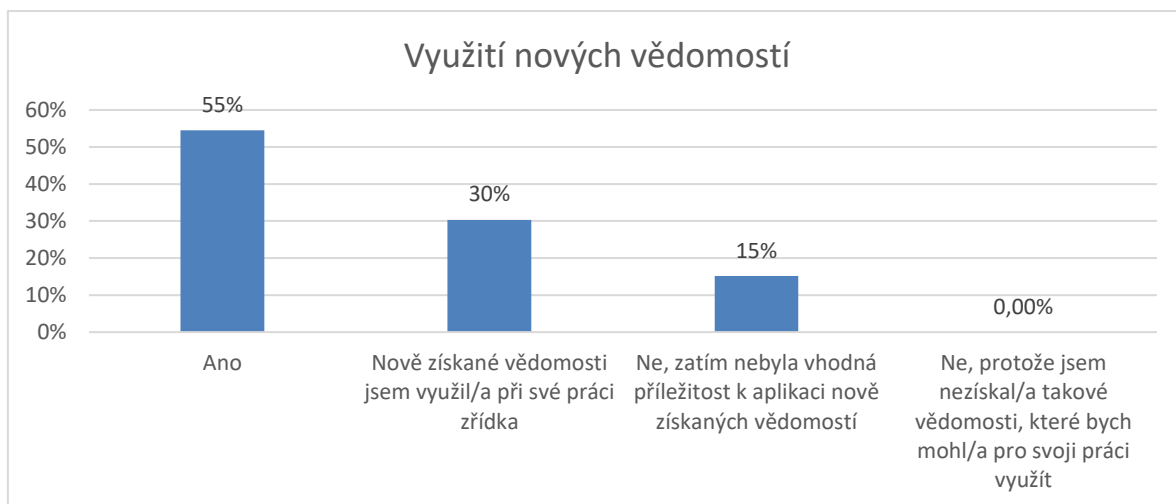
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Na pracovišti	34	52 %
2	Mimo pracoviště	32	48 %
	Celkem	66	1

Tabulka 8: Místo konání vzdělávací akce (zdroj: vlastní zpracování)

Získané vědomosti umožnily vykonávat práci lépe (otázka č. 16)

Více jak polovina respondentů (55 %) uvedla, že získané vědomosti na posledním absolvovaném školení jim umožnily jejich práci vykonávat lépe. Celkem 30 % uvedlo, že nově získané vědomosti využily při práci zřídka a 15 % respondentů uvedlo, že zatím neměli vhodnou příležitost k využití nových znalostí. Žádný z respondentů nevedl, že nezískal vhodné vědomosti, které by mohl využít. Výsledky

této otázky dopadli pro firmu velmi příznivě, protože kladné odpovědi tvořili 85 %. Výsledky znázorňuje graf č. 11.



Graf 10: Využití nových vědomostí (zdroj: vlastní zpracování)

Financování vzdělávací akce (otázka č. 17)

I přesto, že většina vzdělávacích akcí je financována zaměstnavatelem, tak v případě zvyšování kvalifikace formou různých kurzů tomu tak nemusí vždy být. To potvrzuje i tabulka č. 8.

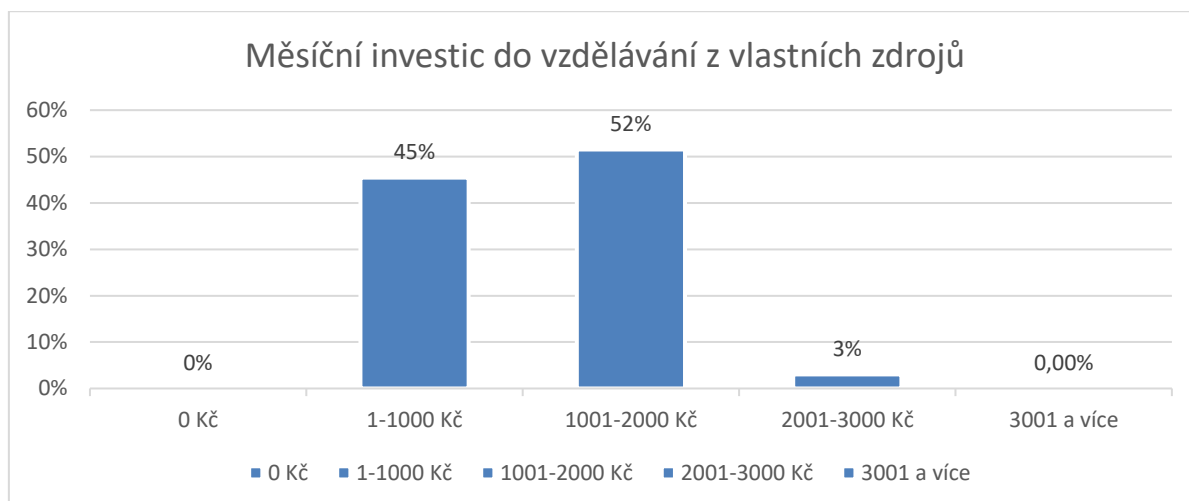
Kód	Kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Ano	60	91 %
2	Ne	0	0 %
3	Z větší části zaměstnavatelem, z menší části mnou	6	9 %
4	Z menší části zaměstnavatelem, z větší části mnou	0	0 %
	Celkem	66	1

Tabulka 9: Financování vzdělávací akce zaměstnavatelem (zdroj: vlastní zpracování)

Celkem 9 % respondentů uvedlo, že si z menší části museli vzdělávací akci financovat sami. Zbytek respondentů (91 %), tedy naprostá většina uvedla, že jejich vzdělávání bylo financováno zaměstnavatelem.

Ochota investování do vzdělávání z vlastních zdrojů (otázka č. 18)

Většina účastníků průzkumu je ochotna měsíčně investovat 1001-2000 Kč a celkem 45 % je ochotno investovat 1-1000 Kč. Dva z respondentů dokonce uvedl částku 2001-3000 Kč. Nikdo z respondentů ne zvolil možnost 0 Kč. Jednotlivé odpovědi respondentů zachycuje graf č. 9. Ochota se finančně podílet se odvíjí především od zájmu zaměstnance se dále vzdělávat a také od pracovní pozice respondentů.



Tabulka 10: Ochota investování do vzdělávání z vlastních zdrojů (zdroj: vlastní zpracování)

9.1 Zhodnocení výzkumných otázek

Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo možné posoudit předem nadefinované výzkumné otázky, které byly již zmíněny v kapitole 7.

Výzkumná otázka č. 1: zhruba 75 % respondentů projeví spokojenost se zajišťováním vzdělávacích aktivit a s nabídkou vzdělávacích akcí ve firmě.

Odpověď na tuto významnou otázku řešila otázka č. 7: jaký je Váš názor na zajišťování vzdělávání ve Vaší firmě? Ze čtyř možných odpovědí volili nejčastěji respondenti variantu, že vzdělávání je zajišťováno na průměrné úrovni (62 %). Výsledky této odpovědi jsou zpracovány výše v tabulce č. 5. S touto problematikou souvisí i otázka č. 8 v dotazníku: domníváte se, že současná nabídka vzdělávacích akcí

ve Vaší firmě odpovídá Vaším požadavkům a potřebám? U této otázky volili respondenti převážně záporné odpovědi (67 %).

Z toho vyplývá, že výzkumná otázka č. 1 je vyvrácena. Což znamená, že se zajišťováním vzdělávacích aktivit ve firmě nejsou zaměstnanci spokojeni a bohužel nejsou spokojeni ani se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit.

Výzkumná otázka č. 2: více jak polovině respondentů umožňují nově získané vědomosti vykonávat práci lépe.

Odpověď řešila otázka č. 16: Nově získané vědomosti Vám umožňují vykonávat Vaši práci lépe. Tato otázka podle autorky dopadala pro firmu velmi příznivě. V porovnání kladných odpovědí, kdy zaměstnanci nové znalosti využijí, nebo alespoň zřídka využijí dosahuje hodnocení téměř 85 %. Zbýlých 15 % zaměstnanců své nově získané vědomosti nevyužívají především z důvodu nevhodné příležitosti k aplikaci.

Na základě těchto výsledků, lze výzkumnou otázku č. 2 potvrdit.

Výzkumná otázka č. 3: jaká je závislost dosaženého vzdělání na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí?

Tato výzkumná otázka byla řešena pomocí kontingenční tabulky, díky které bylo jednoduché získat potřebné informace. Při pohledu na kontingenční tabulku č. 9 lze tvrdit, že nejvyšší dosažené vzdělání ovlivňuje názor na současnou nabídku vzdělávacích kurzů u zaměstnanců ve firmě AB. Zaměstnanci s vyšším vzděláním (gymnázium, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání) se domnívají, že současná nabídka neodpovídá požadavkům a potřebám, které mají. U zaměstnanců, kteří ukončili své vzdělávání s maturitou, zvolilo 13 respondentů odpovědi negativní a 8 respondentů volilo odpovědi kladné. Zbývající zaměstnanci dosáhly nejvyššího vzdělání v podobě střední odborné školy bez maturity nebo základní školy. U těchto respondentů, lze konstatovat, že jejich požadavky jsou nižší a současná nabídka spíše odpovídá jejich požadavkům a potřebám.

Na základě těchto výsledků byla zjištěna spojitost nejvyššího dosaženého vzdělání se spokojeností s nabídkou vzdělávacích akcí. Ovšem je nutné zmínit, že výzkumný vzorek není natolik vysoký, a proto nelze jednoznačně tvrdit, že dosažené

vzdělání má vliv na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí. Ale v případě tohoto zkoumaného vzorku byla tato spojitost potvrzena.

Nejvyšší dosažené vzdělání	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkový součet
Gymnázium	1	3	12		16
Střední odborné bez maturity		4	2		6
Střední odborné s maturitou	3	5	13		21
Vysokoškolské		1	10	3	14
Vyšší odborné		1	2	1	4
Základní	2	2	1		5
Celkový součet	6	16	40	4	66

Tabulka 11: Závislost vzdělání na spokojenost s nabídkou dalšího vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování)

9.2 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu ve firmě AB

Tato podkapitola obsahuje vyhodnocení dotazníkového průzkumu, který se v první části věnuje personální struktuře, spokojenosti zaměstnanců se zajišťováním vzdělávání a informacím týkajících se posledního absolvovaného školení. V závěru podkapitoly jsou všechny slabé a silné stránky společně s příležitostmi a hrozbami shrnuty do SWOT analýzy, která zahrnuje jak výsledky z dotazníkového průzkumu, tak informace získané polo-strukturovanými rozhovory a studiem interních materiálů.

První část dotazníkového šetření se věnovala personální struktuře zaměstnanců. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že personál tvoří převážně ženy ve věku 20-29 let. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů tvořilo především střední vzdělání s maturitou. Společnost AB nemá stanovenou podmínku minimálního předepsaného vzdělání pro vykonávání určité funkce, právě z tohoto důvodu mají zaměstnanci různé stupně dosaženého vzdělání. Většina respondentů uvedla, že ve firmě AB jsou zaměstnání po dobu 1-5 let. Hlavním důvodem je možnost práce na zkrácený úvazek, který využívají především studenti. Ti se po ukončení studia často rozhodnou věnovat svému oboru a firmu AB opustí. Celkem obdržela autorka 36 vyplněných dotazníků z pobočky v Hradci Králové a 30 z Brněnské pobočky. Co se týče zastoupení zaměstnanců na pracovních pozicích, tak u vyšších pracovních pozic bylo zastoupení shodné jak v Hradci Králové, tak v Brně. Počet zaměstnanců na pozici Sales

Advisor je ovlivněna velikostí podniku a také tím, že někteří zaměstnanci neodevzdali dotazník.

Druhá část dotazníku se věnovala spokojenosti se vzdělávacím systémem ve firmě AB, na kterou navazují informace o posledním absolvovaném školení. Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci hodnotí zajišťování vzdělání ve firmě na průměrné úrovni. S touto problematikou také úzce souvisí nabídka vzdělávacích akcí. U této otázky se zaměstnanci shodli, že nabídka neodpovídá jejich požadavkům a potřebám. Tyto zásadní nedostatky by měli být rozhodně odstraněny. Zaměstnanci by uvítali možnost dalšího vzdělávání především v oblasti komunikačních dovedností společně se studem cizích jazyků. Také poukázali na potřebu zdokonalení práce s PC.

Dle dotazníku se respondenti naposledy zúčastnili především školení týkajícího se každodenních rutin, které firma považuje za jedno z nejdůležitějších. Velmi kladně hodnotí autorka frekvenci školení u zaměstnanců na všech pracovních pozicích, která se nejčastěji pohybovala v rozmezí od 1-3 měsíců. Většina školení byla povinná a probíhala pomocí různých vzdělávacích metod. I tento fakt hodnotí autorka velmi kladně, neboť lepších výsledků ve vzdělávání lze dosahovat právě kombinací různých metod. Většina zaměstnanců uvedla, že jejich poslední školení probíhalo metodou přednášky, jisté zastoupení měly také metody workshop, e-learning či mentoring. Respondenti uvedli, že poslední školení se konala jak na pracovištích, tak mimo pracoviště, a to téměř ve shodném počtu. Podle autorky dopadla nejlépe otázka, díky které bylo zjištěno, že naprostá většina zaměstnanců tvrdí, že nově získané vědomosti jim umožňují vykonávat práci lépe. Ve většině případů bylo školení hrazeno zaměstnavatelem. Na závěr dotazníku byla vložena otázka, kolik by byli zaměstnanci ochotni investovat měsíčně do svého vzdělávání. I přesto, že firma AB zaměstnává poměrně mnoho studentů, finanční hodnota se pohybovala nejčastěji kolem 1000–2000 Kč. Lze tedy konstatovat, že respondenti se chtějí vzdělávat i přesto, že by si vzdělávání museli hradit z vlastních finančních zdrojů.

SWOT analýza

Pro shrnutí výsledků vzdělávání zaměstnanců ve firmě AB byla použita SWOT analýza, která vychází ze zjištěných skutečností dosažených studiem interních dokumentů, polo-strukturovaných rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření. Tabulka č. 11 obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti, ale i hrozby, spojené se vzděláváním zaměstnanců v této firmě.

Mezi silné stránky autorka zařadila identifikaci vzdělávacích potřeb, kterou považují za kvalitní i samotní respondenti polo-strukturovaných rozhovorů. Firma ji prování především pomocí vedení dialogů a hodnocením zaměstnanců formou feedbacku. Velmi kladně autorka hodnotí také krátké časové intervaly mezi jednotlivými školeními. Díky tomu je velká pravděpodobnost, že si zaměstnanci udrží dosavadní znalosti, a navíc budou prohlubovat. Další silnou stránkou jsou nabízené zahraniční stáže, kterých se mohou zúčastnit zaměstnanci na všech pracovních pozicích i v případě, že pracují ve firmě AB na zkrácený úvazek. Podle autorky se jedná o skvělý způsob, jak zaměstnance motivovat k výuce cizích jazyků a k budování kariéry u firmy AB. Dále hodnotí autorka kladně širokou škálu využívaných metod vzdělávání, která byla potvrzena dotazníkovým šetřením, kdy poslední absolvovaná školení probíhala všemi metodami, které autorka v odpovědích nabídla. Výhodou je také vedení databáze absolvovaných školení zaměstnanců, kteří svou účast na jednotlivých vzdělávacích akcích potvrzují podpisem.

Slabou stránku vzdělávacího systému ve firmě AB tvoří především výsledek dotazníkového šetření, kde bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají vzdělávání ve firmě na průměrné úrovni. S tím souvisí i neodpovídající nabídka vzdělávacích akcí. Další slabou stránku shledává autorka v možnosti zvyšování kvalifikace, která je umožněna výhradně zaměstnancům na vyšších pozicích. Autorka si je vědoma faktu, že firma zaměstnává převážně studenty, kteří vnímají poloviční úvazek spíše jako brigádu a po ukončení studia se věnují svému oboru. Ovšem pokud by firma AB byla ochotna nabídnout možnost dalšího vzdělávání zaměstnancům na všech pracovních pozicích mohla by tím zvýšit nejen délku praxe, ale především získat věrné zaměstnance. Poslední slabou stránkou je vyhodnocení vzdělávacích akcí, které již bylo popsáno

v kapitole 6.1. Tuto fázi systematického vzdělávání považují za nejslabší i respondenti polo-strukturovaných rozhovorů.

Firma má mnoho příležitostí, které by ji pomohly vytvořit lepší vzdělávací systém ve firmě AB. A z rozhovorů, které autorka vedla bylo zjištěno, že firma na jistých zlepšeních intenzivně pracuje. Autorka se rozhodla zmínit především rozšíření současné nabídky kurzů a zavedení katalogu, kde budou jednotlivá kurzy popsány, případně jeho součástí bude i přihláška na daný kurz. S tím souvisí také nabídnout možnost dalšího vzdělávání zaměstnancům na všech pracovních pozicích.

Hrozby ve vzdělávání zaměstnanců shledala autorka především v možném odchodu kvalifikovaného zaměstnance a také v možné demotivaci zaměstnanců. Demotivace zaměstnanců se vzdělávat může ve firmě AB vzniknout poměrně lehce, protože se současným vzdělávacím systémem zaměstnanci nejsou spokojeni. Dále může demotivaci způsobit upřednostňování zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích. Poslední hrozbou jsou možné úspory v oblasti vzdělávání.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace vzdělávacích potřeb • Frekvence školení • Zahraniční stáže • Široká škála metod vzdělávání • Databáze absolvovaných školení 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajišťování vzdělávání • Nabídka vzdělávacích akcí • Vyhodnocení vzdělávacích akcí • Zvyšování kvalifikace výhradně u zaměstnanců na vyšších pozicích
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšířit nabídku vzdělávacích akcí • Katalog vzdělávacích kurzů • Umožnit vzdělávání zaměstnancům i na nižších pozicích 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod kvalifikovaných zaměstnanců • Úspory nákladů v oblasti vzdělávání • Demotivace zaměstnanců

Tabulka 12: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

10 Návrhy a doporučení

Následující kapitola se věnuje návrhům a doporučením v oblasti vzdělávání ve firmě AB. Při určování nedostatků vycházela autorka z terminologických východisek, které byly zpracovány v teoretické části, dále z polo-strukturovaných rozhovorů a ze zjištěných slabých stránek a z nedostatků, které byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření a polo-strukturované rozhovory odhalily, že firma AB zaměstnává mnoho zaměstnanců, kteří se chtějí dále vzdělávat a jsou ochotni do svého vzdělávání měsíčně investovat z vlastních zdrojů. Proto jistě není správný negativní výsledek u prvních dvou otázek týkajících se názorů na vzdělávání ve firmě AB. Zaměstnanci vnímají zajišťování vzdělávacích aktivit na průměrné úrovni a nabídku vzdělávacích akcí hodnotí tak, že neodpovídá jejich požadavkům a potřebám. Pokud firma neposkytuje zaměstnancům kvalitní možnost dalšího vzdělávání, i přesto, že o ni zaměstnanci mají zájem, může dojít k odchodu takovýchto zaměstnanců, nebo k demotivaci pracovníku k dalšímu vzdělávání. Proto by bylo vhodné tento zásadní nedostatek co nejdříve odstranit. Zde by autorka doporučila, aby se při schvalování vzdělávacího plánu braly ohledy na požadavky zaměstnanců a byla jim poskytnuta nabídka zúčastnit se školení, o která jeví zaměstnanci zájem. V dotazníkovém šetření zaměstnanci projevili zájem především o další vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností a cizích jazyků. Tyto oblasti vzdělávání sice firma nabízí, ale jsou nabízeny pouze zaměstnancům na vyšších pracovních pozicích. S tímto nedostatkem souvisí omezená nabídka vzdělávacích akcí odvíjející se od pracovní pozice. Na tento nedostatek upozornila autorka v diplomové práci ji víckrát. Kurzy, které firma AB nabízí v rámci zvyšování kvalifikace jsou dostupné především zaměstnancům v Area týmu, proto se těchto kurzů většinou nezúčastňuje mnoho zaměstnanců z prodejen i přesto, že o tato školení jeví zájem. Proto by autorka doporučila nejen zavedení nových oblastí dalšího vzdělávání, ale umožnila by zvyšování kvalifikace všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pracovní pozici. Výjimku by tvořili studenti, kteří jsou ve firmě zaměstnáni. Těm, by bylo další vzdělávání sice umožněno, ale s částečnou finanční investicí z jejich strany. Stále je zde totiž riziko, že po ukončení studia se absolventi rozhodnou věnovat svému oboru. Dále by autorka doporučila vytvořit katalog, kde

budou jednotlivá nabízená školení popsána. Díky těmto doporučením by mohla firma AB nabídnout jistou konkurenční výhodu oproti jiným prodejčům módy. Také by nejspíš došlo k navýšení délky praxe ve firmě AB, čímž by firma získala věrné zaměstnance.

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že firma AB je tvořena především zaměstnanci s nižší věkovou kategorií. Tento výsledek je ovlivněn náborovou strategií, při které jsou preferováni studenti, kterým je umožněna práce na zkrácený úvazek. I přesto, že firma je s touto náborovou strategií plně spokojena, autorka by firmě doporučila zaměstnávat osoby různých věkových kategorií. Firma by tím mohla získat zaměstnance s několikaletou praxí, ale především zaměstnance, kteří preferují stabilní práci s odpovídajícím ohodnocením. Čímž by se opět mohla navýšit délka praxe zaměstnanců u firmy AB.

Firma AB využívá systematického vzdělávacího procesu, ve kterém kromě fáze vyhodnocení nebyly nalezeny žádné hrubé nedostatky. Z provedených rozhovorů vyplývá, že i zaměstnanci Area týmu shledávají fázi vyhodnocení jako nejslabší, neboť současné metody, které firma AB využívá neumožňují porovnávat výsledky před a po vzdělávací akci. Vyhodnocování vzdělávacích aktivit v praxi není jednoduché. Výstupy mohou být ovlivněny různými faktory, a proto mohou být v závěru nekorektní a nepřesné. Právě z těchto důvodů nejspíš tuto část systematického procesu vzdělávání zaměstnanců firma zanedbává. Fáze vyhodnocení ve firmě AB nevyužívá žádný z ověřených postupů. Nejčastěji firma využívá monitoring společně s feedbackem, který ovšem není příliš přesný a výsledek může být ovlivněn subjektivním pohledem hodnotitele. U větších vzdělávacích akcí vyžaduje firma vyplnit dotazník spokojenosti, který obsahuje i krátký test. U tohoto postupu sice firma získá zpětnou vazbu, ale výsledky nemá s čím porovnat. Firmě by autorka doporučila více využívat ověřených postupů. Jedním z nich jsou vstupní a výstupní testy, které je potřeba vytvořit objektivně a rovnocenně. Díky nim by mohla firma jednoduše kontrolovat, zda výdaje obětované na tyto aktivity vykazují předpokládané výsledky. Pokud si tohoto faktu budou vědomi i samotní lektori vzdělávacích akcí, pak jejich činnost může vykazovat vyšší kvalitu, protože budou usilovat o co nejlepší výsledky svých posluchačů. Dle rozhovorů, zaměstnanci Area Human Resources pracují společně s Area Managerem na zkvalitnění fáze vyhodnocení.

11 Závěr

Diplomová práce se zabývala systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v reálně existující firmě, která v rámci ochrany know-how byla označována jako firma „AB“. Cílem bylo provést zhodnocení současné situace vzdělávání v této firmě prostřednictvím rozhovorů, sběru interních dat a dotazníkového šetření.

Teoretická část byla rozdělena na dvě kapitoly. V první kapitole **„vzdělávání a trh práce“** byla popsána současná vzdělanostní struktura v České republice. Dále kapitola zahrnovala vymezení pojmů lidský kapitál a lidské zdroje, které jsou významnou součástí trhu práce. Cílem této kapitoly bylo seznámit čtenáře se vzdělanostní strukturou v České republice a poukázat tím na významnost lidských zdrojů. Druhá kapitola: **„vzdělávání“** obsahuje základní definice pojmů vztahujících se ke vzdělávání a popisuje systematické podnikové vzdělávání včetně všech jeho fází. Tato část literární rešerše byla důležitá pro naplnění cíle diplomové práce.

Praktická část diplomové práce byla rozdělena do šesti kapitol a byla zaměřena na pobočky Hradec Králové a Brno, které je centrální pobočkou pro Královéhradeckou prodejnu. První kapitola praktické části: **„společnost a firemní prostředí“** byla věnována vybrané společnosti. Cílem této kapitoly bylo seznámit čtenáře se základními informacemi o vybrané firmě. Kapitola byla zaměřena na základní hodnoty, předmět podnikání společnosti, trhy, na kterých firma působí a organizační strukturu včetně popisu pracovních pozic. V šesté kapitole: **„vzdělávání ve firmě AB“** se autorka zabývala vzděláváním, které společnost nabízí. Kapitola přináší výsledky získané polostrukturovanými rozhovory a studiem interních dokumentů, mezi které patří evidence o vzdělávání zaměstnanců, údaje z hodnocení zaměstnanců, popisy pracovních míst včetně kvalifikačních požadavků. Kapitola seznamuje čtenáře s nabízenými školeními, jejich průběhem a také se systematickým vzdělávacím systémem této společnosti. Závěrem této kapitoly je zhodnocení vlastních zjištění. V sedmé kapitole seznamuje autorka čtenáře s **„polo-strukturovanými rozhovory“**. Díky kterým bylo zjištěno, že firma plánuje jisté změny, které by vedli ke zefektivnění vzdělávacího systému. Bylo zjištěno, že plánované změny se mají týkat především rozšíření nabídky vzdělávacích akcí, zlepšení fáze vyhodnocení pomocí srovnávacích testů a celkové zkvalitnění nabízeného dalšího vzdělávání využíváním ještě více certifikovaných lektorů.

Osmá kapitola: „**dotazníkové šetření**“ je zaměřena na realizovaný průzkum, který byl proveden metodou dotazníkového šetření na vybraných prodejnách. Kapitola seznamuje čtenáře s průběhem dotazníkového šetření, charakteristikou dotazníku a metodikou dotazníku. Před samotným dotazníkovým šetření byly na základě zjištěných informací o vzdělávání ve firmě AB sestaveny tři výzkumné otázky:

- **Výzkumná otázka č. 1:** zhruba 75 % respondentů projeví spokojenost se zajišťováním vzdělávacích aktivit a s nabídkou vzdělávacích akcí ve firmě.
- **Výzkumná otázka č. 2:** více jak polovině respondentů umožňují nově získané vědomosti vykonávat práci lépe.
- **Výzkumná otázka č. 3:** jaká je závislost dosaženého vzdělání na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí?

Dále kapitola obsahovala charakteristiku dotazníku a použitou metodiku dotazníkového šetření. Autorku mile překvapila ochota vedení i všech zaměstnanců, kteří se na tomto výzkumu podíleli. Dotazník byl rozdán 74 zaměstnancům a návratnost činila 89,2 %. Významnou část diplomové práce tvoří kapitola devět: „**analytická část**“, která obsahuje veškerá data, která byla získána pomocí dotazníkového šetření. Výsledky byly zpracovány pomocí MS Excel pomocí kontingenční tabulky, koeficientu významnosti a datové matice, kde byly vypočteny absolutní a relativní četnosti. Pro zajištění přehlednosti byly získané odpovědi znázorněny v podobě tabulek a grafů. V první části této kapitoly jsou zpracovány data týkající se personální struktury respondentů. Druhá část vyhodnocení se věnuje názoru zaměstnanců na zajišťování vzdělávání a zda nabídka vzdělávacích akcí odpovídá jejich požadavkům a potřebám. A třetí část byla zaměřena na poslední absolvované školení (o jaké školení se jednalo, zda jim získané dovednosti umožnily vykonávat práci lépe apod.). Součástí této kapitoly bylo také potvrzení či vyvrácení stanovených výzkumných otázek. Na závěr byly shrnuty všechny silné a slabé stránky, společně s příležitostmi a hrozbami do SWOT analýzy. Poslední kapitolou praktické části byly: „**návrhy a doporučení**“, které vycházely z terminologických východisek, které byly zpracovány v teoretické části a ze zjištěných slabých stránek a z nedostatků.

Z provedeného průzkumu vyplývá, že firma AB poskytuje možnost dalšího vzdělávání především zaměstnancům na vyšších pracovních pozicích a že zajišťování

vzdělávání hodnotí zaměstnanci ve firmě AB na průměrné úrovni. Negativní hodnocení obdržela také současná nabídka vzdělávacích akcí, která podle dotazníkového šetření neodpovídá požadavkům a potřebám respondentů. Tyto nedostatky by se měla snažit firma co nejdříve odstranit. Autorka navíc zjistila, že existuje jistá spojitost dosaženého vzdělání s požadavky na vzdělávací akce. Čím vyšší vzdělání zaměstnanci ukončili tím vyšší jsou i jejich požadavky na další vzdělávací akce. Hlavním důvodem je nejspíš pozitivnější postoj ke vzdělávání. Zaměstnanci by uvítali možnost vzdělávání především v oblasti komunikačních dovedností a cizích jazyků. Také poukázali na potřebu zdokonalení v oblasti práce s PC. Dle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se respondenti naposledy zúčastnili především školení týkajícího se každodenních rutin. Velmi kladně hodnotí autorka frekvenci školení u zaměstnanců na všech pracovních pozicích, která se nejčastěji pohybovala do třech měsíců. Poslední školení byla nejčastěji povinná a probíhala pomocí různých metod. I zde byla autorka s výsledkem spokojena, protože firma umožňuje svým zaměstnancům vzdělávání pomocí různých metod. Velmi kladně byla respondenty hodnocena otázka č. 16: nově získané vědomosti Vám umožnily vykonávat Vaši práci lepe. Kde naprostá většina zaměstnanců volila kladné odpovědi. Většina školení byla hrazena zaměstnavatelem i přesto však bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci ochotni do svého dalšího vzdělávání investovat. Lze tedy konstatovat, že firma zaměstnává pracovníky, kteří se chtějí dále vzdělávat i v případě, že by si vzdělávání museli hradit z vlastních finančních zdrojů.

Výzkum autorky přivedl zaměstnance Area týmu k tomu, aby se více zajímali o názor svých zaměstnanců. Na základě provedených rozhovorů bylo zjištěno, že se zaměstnanci Area týmu pokouší odstranit nedostatky, které byly zjištěny. Jedná se především o rozšíření nabízených vzdělávacích aktivit a vytvoření srovnávacích testů, které by měly vést ke zlepšení fáze vyhodnocení vzdělávacích akcí. Je tedy velmi pravděpodobné, že doporučení, která byla navržena v kapitole č. 11 budou provedena v blízké době.

Pozitivně autorka hodnotí možnost kariérního růstu u firmy AB, který lze zahájit již během studia. Podnik nemá stanovenou podmínku minimálního předepsaného vzdělání pro výkon určité funkce a díky tomu pracuje řada zaměstnanců bez nejvyššího vzdělání na vedoucích pozicích, které získali dostatečnou praxí a zkušenostmi. Naopak

za jeden z hlavních nedostatků považuje autorka již zmíněnou omezenou nabídku vzdělávacích akcí odvíjející se od pracovní pozice zaměstnanců.

Existuje mnoho firem, které působí v oblasti módy. Na prosperitu těchto firem mají vliv především marketingové aktivity, umístění jednotlivých poboček, ale také zákaznický servis, který mohou zaměstnanci nabídnout svým zákazníkům. Kvalitní zákaznický servis ve firmě AB mohou nabízet především zaměstnanci, kteří jsou pravidelně proškolení. Proto byly v diplomové práci navrženy dílčí zlepšení stávajícího vzdělávacího systému. Mezi tato doporučení patří úprava nabídky vzdělávacích akcí, umožnění vzdělávání zaměstnancům na všech pracovních pozicích, přehodnotit dosavadní náborovou strategii a upravit fázi vyhodnocení pomocí srovnávacích testů. Tato doporučení vycházela z informací, které byly v průběhu výzkumu získány a měly by přinést firmě nový pohled na danou problematiku.

12 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání.....	15
Obrázek 2: Organizační struktura	30
Obrázek 3: Systematické vzdělávání ve firmě AB	39
Tabulka 1: Pohlaví	47
Tabulka 2: Věková struktura	48
Tabulka 3: Délka praxe ve firmě	49
Tabulka 4: Pobočka respondentů.....	50
Tabulka 5: Pracovní pozice HK x Brno	50
Tabulka 6: Zajišťování vzdělávání	51
Tabulka 7: Preferované oblasti dalšího vzdělávání.....	52
Tabulka 8: Místo konání vzdělávací akce	57
Tabulka 9: Financování vzdělávací akce zaměstnavatelem	58
Tabulka 10: Ochota investování do vzdělávání z vlastních zdrojů.....	59
Tabulka 11: Závislost vzdělání na spokojenost s nabídkou dalšího vzdělávání	61
Tabulka 12: SWOT analýza	64
Graf 1: Obyvatelstvo dle nejvyššího dosaženého vzdělání v ČR v letech 2005–2017.....	8
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	48
Graf 3: Spokojenost se současnou nabídkou vzdělávacích akcí.....	52
Graf 4: Požadované oblasti dalšího vzdělávání	53
Graf 5: Nejtatraktivnější školení.....	54
Graf 6: Poslední absolvované školení, HK x Brno.....	55
Graf 7: Horizont konání vzdělávací akce	55
Graf 8: Typ školení.....	56
Graf 9: Metoda vzdělávací akce	57
Graf 11: Využití nových vědomostí.....	58

13 Zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 8024704692.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTÁK, Jan. Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.
- [4] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [5] BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
- [6] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: studijní text pro kombinované studium* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007 [cit. 2019-04-15]. ISBN 978-80-244-1859-9.
- [7] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [8] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3546-6.
- [9] Drucker 1999 Peter F. Drucker. Knowledge-Worker Productivity: THE BIGGEST CHALLENGE CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 41, NO. 2 WINTER 1999, Pp 79-94
- [10] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [11] DUŠEK, Jiří. Nezaměstnanost a determinanty trhu práce v podmínkách moderních evropských ekonomik. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., 2017. ISBN 978-80-7556-023-0.
- [12] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

- [13] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-1-1.
- [15] GALAJDOVÁ, Viera. Rozvoj ľudských zdrojov I.: [vysokoškolská učebnica]. Vo Zvolene: Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-228-1830-8.
- [16] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [17] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
- [18] KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
- [20] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl. (dotisk). Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [21] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [22] MOLEK, Jan. Personalistika a řízení. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8.
- [23] MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktika. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.
- [24] NEUGEBAUER, Tomáš. Školení bezpečnosti práce, požární ochrany a motivační školení k prevenci rizik. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-957-2.
- [25] NOVOTNÝ, Petr. Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5116-4.
- [26] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

- [27] PALÁN, Zdeněk. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.
- [28] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- [29] SAK, Petr a Jiří MAREŠ. Člověk a vzdělání v informační společnosti. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-230-0.
- [30] ŠENK, Zdeněk. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci ve státní správě a samosprávě: právní předpisy BOZP s odborným komentářem, vzorové dokumenty a formuláře, judikáty k problémovým oblastem BOZP, poznámky a doporučení autora. Olomouc: ANAG, [2015]. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-953-3.
- [31] ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [32] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [33] VALA, Jiří. Systémové řízení bezpečnosti a ochrany zdraví v organizacích. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-109-5.
- [34] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 9788086723549.
- [35] VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-808-6723-983.
- [36] VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80--247-3651-8.
- [37] WILLIAMS, Chuck, Alan MCWILLIAMS a Rob LAWRENCE. MGMT3: Management 3. 3rd. South Melbourne, Victoria: Cengage Learning, [2017]: Asia-Pacific edition, 2017. ISBN 9780170369459.
- [38] ZORMANOVÁ, Lucie. Didaktika dospělých. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

Internetové zdroje

- [1] Evropský sociální fond v ČR. Evropská unie, Evropský sociální fond, Operační program zaměstnanosti[online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/evropsky-socialni-fond>
- [2] Česká tisková kancelář. Lidí s vysokou školou za deset let přibylo z 12 na 20 procent [online]. 23.07.2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/lidi-s-vysokou-skolou-za-deset-let-pribylo-z-12-na-20-procent/1645185>
- [3] The world bank. Czech Republic Human Capital Index Rank 14 out of 157 [online]. Říjen 2018, 1-2 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: https://databank.worldbank.org/data/download/hci/HCI_2pager_CZE.pdf
- [4] Český statistický úřad. Vzdělání obyvatelstva České republiky ve věku 15 a více let podle výsledků "Výběrového šetření pracovních sil" [online]. 30.8.2018 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/62755324/32018118_0104.pdf/3b0d3fd5-2d3b-4b04-8830-7809518ffc19?version=1.1
- [5] Why Are Employees The Most Valuable Intangible Assets?. Educba [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.educba.com/employee-most-valuable-intangible-assets/>

14 Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník pro zaměstnance

Vážený zaměstnanci,

jmenuji se Lucie Pitthardová a studuji obor Informační management na Fakultě informatiky a managementu na univerzitě v Hradci Králové. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který tvoří důležitou část pro vypracování méj závěrečné diplomové práce na téma Řízení firemního vzdělávání. Mým cílem je posoudit kvalitu a úroveň vzdělanosti, ochotu zaměstnanců se dále vzdělávat, popřípadě navrhnout další možnosti vzdělávání. Dotazník je anonymní a v rámci ochrany know-how nebude uveden ani název firmy.

1. Pohlaví:
 - a) Žena
 - b) Muž
2. Věk:
 - a) Do 20 let
 - b) 20-29
 - c) 30 a více
3. Nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Střední odborné bez maturity
 - c) Střední odborné s maturitou
 - d) Gymnázium
 - e) Vyšší odborné
 - f) Vysokoškolské
4. Jak dlouho jste zaměstnaní ve firmě?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 6-10 let
 - d) 11 a více let
5. Na jaké pobočce jste zaměstnání?
 - a) Hradec Králové
 - b) Brno
6. Jaká je vaše pracovní pozice?
 - a) Store Manager
 - b) Cash Office Responsible
 - c) Department Supervisor
 - d) Visual Merchandiser
 - e) Sales Advisor
7. Jaký je Váš názor na zajišťování vzdělávání ve Vaší firmě?
 - a) Vzdělávání je zajišťováno na velmi dobré úrovni
 - b) Vzdělávání je zajišťováno na dobré úrovni
 - c) Vzdělávání je zajišťováno na průměrné úrovni
 - d) Vzdělávání je zajišťováno na nevyhovující úrovni

8. Domníváte se, že současná nabídka vzdělávacích akcí ve Vaší firmě odpovídá Vaším požadavkům a potřebám?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
9. V jaké oblasti byste uvítali možnost dalšího vzdělávání? (Otázka s více odpověďmi, uveďte pořadí zájmu)
- Cizí jazyky
 - Komunikační dovednosti
 - Práce s PC
 - IT technologie
 - Pracovní právo
10. Které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? V rámci Vaší firmy. (Otázka s více odpověďmi, uveďte pořadí zájmu)
- Zákonná školení (BOZP, PO)
 - Počítačové, jazykové kurzy
 - Školení každodenních rutin
 - Kurzy v aplikaci GROW
 - Jiné, uveďte prosím:
.....
11. Jakého školení jste se zúčastnil/a naposledy? V rámci Vaší firmy?
- Zákonná školení (BOZP, PO)
 - Počítačové, jazykové kurzy
 - Školení každodenních rutin
 - Kurzy v aplikaci GROW
 - Jiné, uveďte prosím:
.....
12. Školení se konalo v horizontu:
- 1-3 měsíců
 - 4-6 měsíců
 - 1 rok
13. Školení pro Vás bylo:
- Povinné
 - Dobrovolné
14. Školení probíhalo metodou:
- Mentoring
 - Instruktaž při výkonu práce
 - Asistování
 - Přednáška
 - Workshop
 - Hraní rolí
 - Samostudium
 - E-learning
15. Školení se konalo:
- Na pracovišti
 - Mimo pracoviště

16. Nově získané vědomosti Vám umožnily vykonávat Vaši práci lépe:

- a) Ano
- b) Nově získané vědomosti jsem využil/a při své práci zřídka
- c) Ne, zatím nebyla vhodná příležitost k aplikaci nově získaných vědomostí
- d) Ne, protože jsem nezískal/a takové vědomosti, které bych mohl/a pro svoji práci využít

18. Jakou finanční částku jste ochotni investovat do svého vzdělávání měsíčně z vlastních zdrojů?

- a) 0 Kč
- b) 1–1000 Kč
- c) 1001–2000 Kč
- d) 2001–3000 Kč
- e) 3001 a víc

17. Bylo Vaše vzdělávání financováno zaměstnavatelem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Z větší části zaměstnavatelem, z menší částí mnou
- d) Z menší části zaměstnavatelem, z větší části mnou

Děkuji za čas, který jste věnovali vyplněním tohoto dotazníku, a přeji Vám mnoho úspěchů nejen v profesním životě. V případě jakýchkoliv otázek mě můžete kontaktovat na e-mail Luckapitt@seznam.cz

Polo-strukturovaný rozhovor

1. Jak byste popsal/a současný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve firmě AB?
2. Považujete současné vzdělávání ve firmě AB za systematické?
3. Jakým způsobem probíhá identifikace vzdělávacích potřeb u zaměstnanců?
4. Projevují zaměstnanci zájem o možnost dalšího vzdělávání? A pokud ano, je jim vzdělávání umožněno?
5. Jakým způsobem probíhá plánování a realizace jednotlivých vzdělávacích akcí?
6. Jakým způsobem probíhá vyhodnocení vzdělávacích akcí?
7. Domníváte se, že by současný vzdělávací systém potřeboval nějaké změny?

Kódovník

1.	Pohlaví:	
a)	Žena	1
b)	Muž	2
2.	Věk:	
a)	do 20 let	1
b)	20-29	2
c)	30 a více	3
3.	Nejvyšší dosažené vzdělání?	
a)	Základní	1
b)	Střední odborné bez maturity	2
c)	Střední odborné s maturitou	3
d)	Gymnázium	4
e)	Vyšší odborné	5
f)	Vysokoškolské	6
4.	Jak dlouho jste zaměstnaní ve firmě?	
a)	méně než 1 rok	1
b)	1-5 let	2
c)	6-10 let	3
d)	11 a více let	4
5.	Na jaké pobočce jste zaměstnaní?	
a)	Hradec Králové	1
b)	Brno	2
6.	Jaká je vaše pracovní pozice?	
a)	Store Manager	1
b)	Cash Office Responsible	2
c)	Department Supervisor	3
d)	Visual Merchandiser	4
e)	Sales Advisor	5
7.	Jaký je Váš názor na zajišťování vzdělávání ve Vaší firmě?	
a)	Vzdělávání je zajišťováno na velmi dobré úrovni	1
b)	Vzdělávání je zajišťováno na dobré úrovni	2
c)	Vzdělávání je zajišťováno na průměrné úrovni	3
d)	Vzdělávání je zajišťováno na nevyhovující úrovni	4

8. Domníváte se, že současná nabídka vzdělávacích akcí ve Vaší firmě odpovídá Vaším požadavkům a potřebám?
- a) Ano 1
 - b) Spíše ano 2
 - c) Spíše ne 3
 - d) Ne 4
9. V jaké oblasti byste uvítali možnost dalšího vzdělávání? (Otázka s více odpověďmi, uveďte pořadí zájmu)
- a) Cizí jazyky 1
 - b) Komunikační dovednosti 2
 - c) Práce s PC 3
 - d) IT technologie 4
 - e) Pracovní právo 5
10. Které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? V rámci Vaší firmy. (Otázka s více odpověďmi, uveďte pořadí zájmu)
- a) Zákonná školení (BOZP, PO) 1
 - b) Počítačové, jazykové kurzy 2
 - c) Školení každodenních rutin 3
 - d) Kurzy v aplikaci GROW 4
 - e) Jiné, uveďte prosím: 5
11. Jakého školení jste se účastnil/a naposledy? V rámci Vaší firmy?
- a) Zákonná školení (BOZP, PO) 1
 - b) Počítačové, jazykové kurzy 2
 - c) Školení každodenních rutin 3
 - d) Kurzy v aplikaci GROW 4
 - e) Jiné, uveďte prosím: 5
12. Školení se konalo v horizontu:
- a) 1-3 měsíců 1
 - b) 4-6 měsíců 2
 - c) 1 rok 3
13. Školení pro Vás bylo:
- a) Povinné 1
 - b) Dobrovolné 2

14. Školení probíhalo metodou:
- a) Mentoring 1
 - b) Instruktaž při výkonu práce 2
 - c) Asistování 3
 - d) Přednáška 4
 - e) Workshop 5
 - f) Hraní rolí 6
 - g) Samostudium 7
 - h) E-learning 8
15. Školení se konalo:
- a) Na pracovišti 1
 - b) Mimo pracoviště 2
16. Nově získané vědomosti Vám umožnily vykonávat Vaši práci lépe:
- a) Ano 1
 - b) Nově získané vědomosti jsem využil/a při své práci zřídka 2
 - c) Ne, zatím nebyla vhodná příležitost k aplikaci nově získaných vědomostí 3
 - d) Ne, protože jsem nezískal/a takové vědomosti, které bych mohl/a pro svoji práci využít 4
17. Bylo Vaše vzdělávání financováno zaměstnavatelem?
- a) Ano 1
 - b) Ne 2
 - c) Z větší části zaměstnavatelem, z menší část mnou 3
 - d) Z menší části zaměstnavatelem, z větší části mnou 4
18. Jakou finanční částku jste ochotni investovat do svého vzdělávání měsíčně z vlastních zdrojů?
- a) 0 Kč 1
 - b) 1–1000 Kč 2
 - c) 1001–2000 Kč 3
 - d) 2001–3000 Kč 4
 - e) 3001 a víc 5

Datová matice

Zaměstnanec	Pohlaví	Věk	Nevyšší dosažené vzdělání	Jak dlouho jste zaměstnaní ve firmě?	Na jaké pozici jste zaměstnaní?	Jaká je vaše pracovní pozice	Jaký je Vaš názor na zajišťování vzdělávání ve vaší firmě?	Domníváte se, že současná nabídka vzdělávacích akcí ve Vaší firmě odpovídá Vaším požadavkům a potřebám	V jaké oblasti byste uvítali možnost dalšího vzdělávání - cizí jazyk	V jaké oblasti byste uvítali možnost dalšího vzdělávání - komunikační dovednosti	V jaké oblasti byste uvítali možnost dalšího vzdělávání - Práce s PC	V jaké oblasti byste uvítali možnost dalšího vzdělávání - IT technologie	V jaké oblasti byste uvítali možnost dalšího vzdělávání - pracovní právo	Které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? - Základní školení (BOZP-PO)	Které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? - Počítačové, jazykové kurzy	Které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? - Školení každodenních rutín	Které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? - Kurzy v aplikacích GROW	Jakého školení jste se účastil/a naposledy?	Školení se konalo v horizontu?	Školení pro Vás bylo	Školení probíhalo metodou	Školení se konalo	Nově získané vědomosti Vám umožnily vykonávat Vaši práci lépe?	Bylo vzdělávání financováno zaměstnavatelem?	Jakou finanční částku jste ochotni investovat do svého vzdělávání měsíčně z vlastních zdrojů?	
1	1	1	2	3	1	5	2	1	4	3	1	2	5	3	1	1	4	3	3	1	1	1	1	1	2	
2	1	1	5	1	1	5	2	3	2	1	4	5	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	
3	1	2	5	2	1	5	2	3	4	1	3	5	2	3	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2	3	
4	1	1	2	1	1	5	2	2	2	1	4	5	3	3	2	1	4	1	1	1	4	1	2	1	3	
5	1	2	4	2	1	3	3	3	3	1	4	5	2	2	3	4	1	1	1	1	4	1	2	1	3	
6	1	2	6	2	1	5	3	3	1	2	4	5	3	3	4	1	2	4	1	2	8	2	1	1	3	
7	1	2	4	1	1	5	3	3	1	2	5	3	4	4	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	3	
8	1	3	2	3	2	3	3	2	1	2	5	3	4	1	3	2	3	2	2	5	2	2	1	1	2	
9	1	2	4	2	2	5	3	3	4	3	1	2	5	4	3	2	1	4	2	2	6	2	1	1	2	
10	1	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	5	4	1	3	4	2	2	1	2	4	2	2	3	4	
11	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	4	5	3	1	2	2	1	2	2	4	2	3	3	2	
12	2	1	1	2	2	5	3	2	4	3	2	1	5	3	1	2	1	2	1	1	4	1	1	1	2	
13	1	2	6	3	2	4	2	2	1	2	4	5	3	1	3	2	3	1	2	5	2	1	1	1	3	
14	2	3	3	2	2	4	3	3	1	2	5	4	3	3	1	2	3	1	2	3	1	2	2	1	3	
15	1	1	5	2	2	5	2	2	2	1	3	4	5	3	2	1	4	1	1	8	2	1	1	1	2	
16	1	3	5	3	2	1	4	4	2	1	3	4	5	3	1	2	3	1	1	5	2	1	1	1	3	
17	1	1	1	2	2	5	2	1	1	2	5	3	4	4	3	2	1	1	1	4	1	2	1	1	3	
18	1	2	4	2	2	5	3	2	1	2	3	4	5	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	
19	1	2	4	2	2	5	3	2	2	1	3	4	5	3	1	2	1	1	1	4	1	2	1	1	2	
20	1	2	6	3	2	5	3	3	1	2	3	4	5	1	3	2	3	4	1	2	8	2	1	1	3	
21	1	1	3	2	2	5	2	3	3	2	1	4	5	2	3	4	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2
22	1	1	3	2	2	5	3	3	3	2	1	4	5	2	3	1	4	3	2	1	5	1	2	1	2	
23	1	2	3	3	1	3	3	3	1	2	3	4	5	3	1	2	3	1	2	5	2	1	1	1	2	
24	1	2	3	2	1	5	2	1	2	1	2	1	3	4	5	2	3	4	1	2	1	4	1	3	1	3
25	1	3	6	3	1	4	3	3	2	1	3	5	4	3	4	1	2	3	1	1	5	2	1	1	2	
26	2	2	3	3	1	4	3	3	2	1	4	3	5	1	3	2	3	3	1	1	5	2	1	1	3	
27	1	3	6	2	1	1	4	4	1	2	3	4	5	1	3	3	2	2	1	2	4	2	3	3	3	
28	1	2	4	1	1	2	3	3	1	2	5	3	4	2	3	4	1	3	1	1	2	1	2	1	3	
29	1	2	3	1	1	5	2	3	1	3	2	4	5	1	3	2	1	1	1	4	1	2	1	1	3	
30	2	3	4	2	1	5	3	1	1	2	3	4	5	4	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	
31	2	2	4	2	1	5	3	2	1	3	2	4	5	2	3	4	1	3	2	1	1	1	3	1	2	
32	1	2	3	2	1	5	2	2	1	2	5	3	4	1	3	2	4	1	1	8	2	2	1	1	3	
33	1	2	6	1	1	5	3	3	4	3	2	1	5	2	3	1	4	4	1	1	8	2	1	1	2	
34	1	2	3	1	1	5	3	3	4	3	1	2	5	3	1	4	2	3	1	1	1	1	1	1	2	
35	1	1	2	1	1	5	2	2	2	1	4	5	3	3	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1	3	
36	1	2	2	2	1	5	3	2	4	1	3	5	2	3	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	3	
37	1	1	1	1	1	5	2	2	2	1	4	5	3	3	2	1	4	1	1	1	4	1	2	1	3	
38	1	2	4	2	1	3	3	3	3	1	4	5	2	2	3	4	1	1	1	1	4	1	2	1	3	
39	1	2	6	2	1	5	3	3	1	2	4	5	3	3	4	1	2	4	1	2	8	2	1	1	3	
40	1	2	4	1	1	5	3	3	1	2	5	3	4	4	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	3	
41	1	3	6	3	2	3	3	3	1	2	5	3	4	1	3	2	3	3	2	2	5	2	1	1	2	
42	1	2	4	2	2	5	3	3	4	3	1	2	5	4	3	2	1	4	2	2	8	2	1	1	2	
43	1	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	5	4	1	3	4	2	2	1	2	2	2	3	3	4	
44	2	2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	4	5	3	1	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	
45	2	1	1	2	2	5	3	3	4	3	2	1	5	3	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1	2	
46	1	2	6	3	2	4	4	3	1	2	4	5	3	1	3	2	3	1	2	5	2	1	1	1	3	
47	2	3	3	3	2	4	3	3	1	2	5	4	3	3	1	2	3	1	2	3	1	2	5	2	1	3
48	1	1	3	2	2	5	2	2	2	1	3	4	5	3	2	1	4	1	1	8	2	1	1	1	2	
49	1	3	6	3	2	1	4	4	2	1	3	4	5	3	1	2	3	1	1	5	2	1	1	1	3	
50	1	1	1	2	2	5	2	1	1	2	5	3	4	4	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	3	
51	1	2	4	2	2	5	3	3	1	2	3	4	5	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	
52	1	2	4	2	2	5	3	3	2	1	3	4	5	3	1	2	1	1	1	4	1	2	1	1	2	
53	1	2	6	3	2	5	3	3	1	2	3	4	5	1	3	2	3	4	1	2	8	2	1	1	3	
54	1	1	3	2	2	5	2	3	3	2	1	4	5	2	3	4	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2
55	1	1	3	2	2	5	3	3	3	2	1	4	5	2	3	1	4	3	2	1	5	1	2	1	2	
56	1	2	3	3	1	3	3	3	1	2	3	4	5	3	1	2	3	1	2	5	2	1	1	1	2	
57	1	2	3	2	1	5	2	1	2	1	3	4	5	2	3	4	1	1	2	1	4	1	3	1	3	
58	1	3	6	3	1	4	3	3	2	1	3	5	4	3	4	1	2	3	1	1	5	2	1	1	2	
59	2	2	2	3	1	4	3	3	2	1	4	3	5	1	3	2	3	3	1	1	5	2	1	1	3	
60	1	3	6	2	1	1	4	4	1	2	3	4	5	1	3	2	2	1	2	4	2	3	3	3	3	
61	1	2	4	1	1	2	3	3	1	2	5	3	4	2	3	4	1	3	1	1	2	1	2	1	2	3
62	1	2	2	1	1	5	2	3	1	3	2	4	5	1	3	2	1	1	1	4	1	2	1	1	3	
63	2	3	4	2	1	5	3	3	1	2	3	4	5	4	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2
64	2	2	4	2	1	5	3	3	1	3	2	4	5	2	3	4	1	3	2	1	1	1	3	1	2	
65	1	2	5	2	1	5	2	2	1	2	5	3	4	1	3	2	4	1	1	8	2	2	1	1	3	
66	1	2	5	1	1	5	3	3	4	3	2	1	5	2	3	1	4	4	1	1	8	2	1	1	2	

Základní myšlenky respondentů získané polo-strukturovanými rozhovory

Jak byste popsal/a současný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve firmě AB?

Respondent 1: „Vzdělávání ve firmě AB je na dobré úrovni. Svým zaměstnancům poskytujeme vzdělávání ve formě: školení při nástupu do právního poměru (program GROW), školení stanovená zákonem, dále školení pro udržování a prohlubování kvalifikace a poslední nabízená školení, jsou školení sloužící k zvyšování kvalifikace. Vzdělávání ve firmě AB má sice pár drobných nedostatků, ale pracujeme na jejich odstranění. Momentálně nedostatky řešíme s Area Managerem a snažíme se navrhnout opatření, která by pomohla vzdělávání ve firmě AB zefektivnit.“

Respondent 2: „Vzdělávání zaměstnanců ve firmě AB hodnotím kladně. Jediný problém shledávám v omezené nabídce vzdělávacích akcí, která se odvíjí od pracovní pozice zaměstnanců. Také bychom rádi nabídku rozšířili, neboť momentálně nabízíme pouze pár kurzů jako je například: práce na PC, cizí jazyk, komunikační dovednosti. Nyní jsme na tento nedostatek upozornili Area Managera, se kterým se tento nedostatek pokusíme odstranit.“

Respondent 3: „Od zaměstnanců na pozicích Area Human Resources jsem byl nedávno informován o jistých nedostatecích. Tudíž současný vzdělávací systém hodnotím na průměrné úrovni. V nejbližší době plánujeme rozšíření nabízených vzdělávacích kurzů a také bychom rádi upravili fázi vyhodnocování v našem systematickém vzdělávacím procesu.“

Považujete současné vzdělávání ve firmě AB za systematické?

Respondent 1: „Ano, v nedávné době jsme na tento systém vzdělávání přešli. Právě z tohoto důvodu má nejspíš systém drobné nedostatky, mezi které patří především fáze vyhodnocení. I přesto, že tuto fázi ve firmě AB provádíme, získané výsledky nemáme s čím porovnávat, a proto plánujeme zavedení srovnávacích testů. Ty, by nám měli pomoci s určením přínosů a nedostatků jednotlivých vzdělávacích aktivit.“

Respondent 2: „Naše firma na tento systém přešla nedávno, zatím jsme spokojeni s fází identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a realizace. Fázi vyhodnocení zatím nejsme schopni provádět na dostatečně vysoké úrovni.“

Respondent 3: „Jistě, nedávno jsme systematické vzdělávání ve firmě zavedli. Nyní se jen snažíme tento systém vzdělávání vylepšit, neboť některé z jeho fází nedosahují požadovaných očekávání. Neustále se svým Area týmem konzultuji možná opatření, která by nám pomohla zvýšit kvalitu našeho systematického vzdělávacího procesu.“

Jakým způsobem probíhá identifikace vzdělávacích potřeb u zaměstnanců?

Respondent 1: „Tuto fázi momentálně považuji za nejlépe zpracovanou. Informace od zaměstnanců získáváme pomocí vedení dialogů, dotazníků spokojenosti a také pomocí feedbacku. Naše metody možná nevycházejí z ověřených učebnicových postupů, ale podle ohlasů našich zaměstnanců splňují jejich očekávání. Zaměstnanci upřednostňují především dialogy, díky kterým se mohou podílet na plánování svého vzdělávání.“

Respondent 2: „V naší firmě využíváme dialog, dotazník spokojenosti a feedback. Já osobně preferuji identifikování vzdělávacích potřeb pomocí dialogů, protože se při něm zaměstnanci mohou svobodně vyjádřit a podílet se na sestavení jejich vzdělávacího programu.“

Respondent 3: „Identifikování potřeb zaměstnanců provádíme pomocí třech metod, kam patří dialog, feedback a dotazník spokojenosti. Dialog probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. V průběhu dialogu diskutují o spolupráci, výsledcích a rozvoji dovedností zaměstnance. Výsledkem je sestavení vzdělávacího plánu. Dotazník spokojenosti se provádí jednou za měsíc a je v elektronické podobě. Výsledky tohoto dotazníku jsou po zhodnocení zaslány na příslušné prodejny, kde jsou Department Supervisor společně se Store Managerem povinni sestavit vzdělávací plány, které zjištěné nedostatky pomohou odstranit. Poslední metodou je feedback, který může být jak pozitivní, tak negativní. V případě negativního feedbacku je přímý nadřízený povinen odstranit mezery zaměstnance v dané oblasti.“

Projevují zaměstnanci zájem o možnost dalšího vzdělávání? A pokud ano, je jim vzdělávání umožněno?

Respondent 1: „Ano, a právě z tohoto důvodu pracujeme na odstranění nedostatků, na které nás zaměstnanci upozornili. Je skvělé, že zaměstnáváme tolik zaměstnanců, kteří mají zájem se dále vzdělávat, a proto jim chceme co nejvíce vyjít vstříc. Hlavní změny proběhnou v rozšíření nabídky vzdělávacích akcí.“

Respondent 2: „V posledních měsících registrujeme nárůst zájmu o další vzdělávací aktivity. A při vedení dialogů jsme byli několika zaměstnanci upozorněni na nedostačující nabídku vzdělávacích akcí. Proto v blízké době plánujeme nabídku rozšířit a také poskytnout kurzy zaměstnancům na více pracovních pozicích.“

Respondent 3: „Z rozhovorů s Area Human Resources vím, že naši zaměstnanci mají zájem se dále vzdělávat a naše firma se jim snaží toto vzdělávání umožnit. Momentálně se pokoušíme o rozšíření nabídky vzdělávacích akcí.“

Jakým způsobem probíhá plánování a realizace jednotlivých vzdělávacích akcí?

Respondent 1: „Plánování vzdělávacích akcí mají na starost Department Supervisor a Store Manager, ti určují obsah, metodu a datum vzdělávací akce. Samotná realizace je podle mě bez problémů, naši lektori jsou vždy perfektně připraveni a zaměstnanci jsou po ukončení vzdělávací akce vždy spokojeni s průběhem.“

Respondent 2: „V první řadě je potřeba určit obsah vzdělávací akce, následně jsou určeny metody, lektori, datum apod. Zaměstnance vždy s dostatečným předstihem informujeme o datu konání vzdělávací akce. Realizace vzdělávací akce zahrnuje přípravu lektorů, zaměstnanců a občerstvení pro naše zaměstnance. Podle mého názoru je jsou tyto fáze poměrně dobře zpracované.“

Respondent 3: „Plánování vzdělávací akce je velmi důležitým krokem. Department Supervisor a Store Manager mají povinnost nalézt nejvhodnější způsob pro dosažení požadovaných výsledků. Prvním krokem je určení obsahu, metody, didaktických prostředků, lektora, data a místa konání. Po sestavení plánu jsou zaměstnanci informováni o konání vzdělávací akce. Při realizaci vzdělávací akce jsou využíváni jak externí, tak interní lektori. Závěrem každé vzdělávací akce je dokumentace včetně podpisů zúčastněných zaměstnanců.“

Jakým způsobem probíhá vyhodnocení vzdělávacích akcí?

Respondent 1: „Tuto fázi považuji zatím za nejméně propracovanou. Vyhodnocení probíhá nejčastěji pomocí feedbacku a dotazníku spokojenosti, který obsahuje krátký test. Momentálně pracujeme na zavedení srovnávacích testů.“

Respondent 2: „Vyhodnocení vzdělávacích akcí provádíme ve firmě AB pomocí feedbacku, kdy je zaměstnanec pozorován při práci a na základě toho obdrží buď pozitivní či negativní feedback. Druhou metodou je dotazník spokojenost s krátkým testem, kterým ověřujeme, zda zaměstnanci získali požadující znalosti.“

Respondent 3: „S touto fází systematického vzdělávacího procesu zatím nejsme spokojeni. Zatím využíváme metody, které nám sice pomohou získat zpětnou vazbu, ale nemáme získané výsledky s čím porovnávat. Nyní probíhá vyhodnocení vzdělávacích akcí pomocí feedbacku a dotazníku spokojenosti. Do budoucna plánujeme sestavení vstupních a výstupních testů, které nám pomohou zjistit přednosti a nedostatky vzdělávacích akcí.“

Domníváte se, že by současný vzdělávací systém potřeboval nějaké změny?

Respondent 1: „Určitě ano, a intenzivně na nich pracujeme společně s Area Managerem. Za největší nedostatky považujeme nabídku vzdělávacích akcí a fázi vyhodnocení ve vzdělávacím systému. Do budoucna plánujeme především rozšířit nabídku vzdělávacích akcí, umožnit vzdělávání zaměstnancům na nižších pozicích a sestavit kvalitní srovnávací testy, které nám pomohou vyhodnotit vzdělávací akce.“

Respondent 2: „Ano a na těchto změnách pracujeme. Především se snažíme rozšířit nabídku vzdělávacích akcí a upravit fázi vyhodnocení. Je otázkou času, kdy svým podřízeným budeme mít tu čest představit vylepšený vzdělávací systém.“

Respondent 3: „Bohužel ano, momentálně pracujeme s oběma Area Human Resources na odstranění nedostatků a doufáme, že brzo budeme moct představit vzdělávací systém, který bude odpovídat požadavkům a potřebám zaměstnanců.“

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

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Pitthardová Lucie	Dělnická 217, Hradec Králové - Kukleny	I1700347

TÉMA ČESKY:

Řízení firemního vzdělávání

TÉMA ANGLICKY:

Corporate education management

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Miloslava Černá, Ph.D. - KAL

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem diplomové práce je na základě teoretické části analyzovat firemní vzdělávání ve vybrané firmě. Závěrem práce budou návrhy, které by vedly ke zlepšení vzdělávání zaměstnanců.

- Literární řešerše
- Současná nabídka řešení firemního vzdělávání
- Popis aktuálního stavu vzdělávání ve vybrané firmě (SWOT analýza)
- Návrh vlastního řešení

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- MUŽÍK, Jaroslav. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

Podpis studenta:



Datum:

13.10.2018

Podpis vedoucího práce:



Datum:

13.10.2018