VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Management vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci/ Management of education and development in the selected organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
10/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Carly Kirstenová / KEMMA04

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 01.09.2023 Praha

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala mé vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce a zároveň organizaci ČZUB za spolupráci a poskytnuté informace ke zpracování analytické části.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je formulovat doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v organizaci Česká zbrojovka Uherský Brod. Dílčím cílem je rozbor současného stavu tohoto systému a identifikace jednotlivých nedostatků.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla vypracována pomocí metody literární rešerše české a zahraniční literatury v oblastech managementu procesu vzdělávání a rozvoje. Ke zpracování konkrétních částí bylo využito komparace názorů jednotlivých autorů. Teoretická část současně sloužila jako základ pro analytickou část. V analytické části byla nejprve, pomocí dostupných informací z oficiálních webových stránek a příslušné literatury, představena vybraná společnost Česká zbrojovka Uherský Brod. Stěžejní metodou pro analytickou část byl rozhovor s HR specialistkou ČZUB z oddělení vzdělávání a rozvoje, rozbor interních dokumentů, kvantitativní dotazníkové šetření a statistické metody pro ověření hypotéz. Na základě těchto zdrojů byly podrobně popsány procesy související s managementem vzdělávání a rozvoje. Kvantitativní data byla zanalyzována a následně interpretována pomocí přehledných grafů. Statistické testování hypotéz bylo provedeno pomocí chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce. V poslední části práce byly dle výsledků výzkumu identifikovány silné a slabé stránky společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Většina respondentů vyjádřila pozitivní postoj k vzdělávacím programům a vnímá je jako přínosné a hodnotné. Vzdělávací programy jsou v organizaci velmi časté, avšak občasné nečekávané výdaje v této oblasti mohou vést k nedostatku prostředků pro pevně dané vzdělávací programy, což způsobuje narušení plánu a jeho plynulosti. Většina respondentů potvrdila, že mají přístup k vzdělávacím programům, a to jak formálním, tak i neformálním, a cítí se motivováni k dalšímu vzdělávání. Bohužel však postrádají přehled konkrétní nabídky vzdělávacích programů. Oceňují různorodé metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Většina respondentů uvedla, že plně využívá nově získané dovednosti a vědomosti, a také věří, že vzdělávání a rozvoj jim umožní snadnější kariérní postup. Na základě statistického testování hypotézy se potvrdilo, že frekvence vzdělání má vliv na rychlost kariérního růstu. Zároveň si zaměstnanci uvědomují, že jejich úroveň vzdělání může mít vliv na finanční ohodnocení i pracovní zařazení, a většina z nich vnímá vzdělávání jako investici do své budoucnosti a rozvoje. Výsledek druhého testu statistické hypotézy však odmítl tvrzení, že by úroveň vzdělání měla vliv na pracovní pozici. V některých případech byla zjišťována také možnost, zda by respondenti byli ochotni se stát mentory nebo školiteli pro ostatní zaměstnance, a ukázalo se, že mají zájem o předávání svých znalostí a dovedností, ale bohužel nedostali prostor k jejich předávání. Celkově lze tedy říci, že vzdělávání a rozvoj hrají v organizaci významnou roli a přispívají ke zvyšování profesních kompetencí a kariérního postupu zaměstnanců. Dotazník odhalil pozitivní postoj ke vzdělávání, zároveň ale i pár drobných nedostatků, na základě kterých bylo navrženo několik doporučení.

4. Závěry a doporučení:

Z výsledků práce vyplynulo, že první nedostatek se týkal rozdělení finančního rozpočtu pro vzdělávací programy, kde se objevil problém s neočekávanými výdaji. Proto bylo navrženo pět možností řešení, a to vytvoření rezervního fondu na nepředvídatelné náklady, flexibilní přerozdělování finančních prostředků, hledání různorodých zdrojů financování, pravidelný monitoring a revize finančního budgetu a zavedení vzájemných nákladových korektur. Druhý nedostatek spočíval v absenci dostupného katalogu vzdělávacích programů. V reakci na tuto situaci byl vypracován návrh devíti kroků, které by vedly k vytvoření takového katalogu s přehledem o nabídce vzdělávacích programů. Od sběru informací, přes kurátování obsahu, struktury katalogu, popisu programů, grafického designu atd, až po distribuci. Třetím nedostatkem se projevovalo nižší zapojení zaměstnanců do rolí lektorů a mentorů. S cílem zlepšit tento aspekt byl navržen postup, který zahrnuje šest bodů (které zahrnují identifikaci schopných jednotlivců, vytvoření podporujícího prostředí, odbornou přípravu, flexibilní strukturu, zpětnou vazbu a hodnocení a kontinuální rozvoj), směřujících k nápravě a implementaci tohoto procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, rozvoj, management, lidské zdroje, Česká zbrojovka

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this master's thesis is to formulate recommendations for improving the education and development system within the organization Česká zbrojovka Uherský Brod. An additional objective is to analyze the current state of the education and development system and identify specific shortcomings.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part was developed using the method of literary research of Czech and foreign literature in the fields of education and development process management. To process specific sections, the comparative analysis of various authors' viewpoints was employed. Simultaneously, the theoretical part served as the foundation for the analytical segment. In the analytical part, firstly, a selected company, Česká zbrojovka Uherský Brod, was introduced based on available information from official websites and relevant literature. The pivotal method for the analytical section was an interview with the HR specialist from ČZUB's education and development department, along with the analysis of internal documents, quantitative questionnaire surveys, and statistical methods for hypothesis testing. Based on these sources, processes related to education and development management were comprehensively described. Quantitative data were analyzed and subsequently interpreted using clear graphs. Statistical hypothesis testing was conducted using the chi-square test of independence in a contingency table. In the final part of the work, the research results were used to identify the strengths and weaknesses of the company in the field of education and development.

3. Result of research:

The majority of respondents expressed a positive attitude towards educational programs and perceive them as beneficial and valuable. Educational programs are quite common within the organization; however, occasional unexpected expenses in this area can lead to a shortage of funds for established educational programs, causing disruptions to the plan and its continuity. Most respondents confirmed that they have access to educational programs, both formal and informal, and feel motivated to pursue further education. Unfortunately, they lack an overview of the specific offerings of educational programs. They appreciate diverse methods of education both within and outside the workplace. Most respondents stated that they fully utilize newly acquired skills and knowledge. They also believe that education and development will facilitate easier career progression, and based on statistical hypothesis testing, it was confirmed that the frequency of education influences the speed of career growth. Employees are also aware that their level of education can impact their financial compensation and job placement. The majority of them view education as an investment in their future and personal development. However, the results of the second statistical hypothesis test rejected the assertion that the level of education affects job position. In some cases, the possibility of respondents becoming mentors or trainers for other employees was also explored, and it was revealed that they are interested in sharing their knowledge and skills but unfortunately haven't had the opportunity to do so. In summary, education and development play a significant role in the organization, contributing to the enhancement of professional competencies and career advancement for employees. The survey revealed a positive attitude towards education, while also identifying a few minor shortcomings, which led to the proposal of several recommendations.

4. Conclusions and recommendation:

The results of the work revealed that the first issue pertained to the allocation of the financial budget for educational programs, where an issue with unexpected expenses arose. As a result, five potential solutions were proposed: establishing a contingency fund for unforeseen costs, flexible reallocation of financial resources, exploring diverse sources of financing, regular monitoring and revision of the financial budget, and introducing mutual cost corrections. The second deficiency lay in the absence of an available catalog of educational programs. In response to this situation, a proposal of nine steps was developed to create such a catalog providing an overview of the educational program offerings. These steps encompass information gathering, content curation, catalog structure, program descriptions, graphic design, distribution etc. The third shortfall manifested as lower employee inclusion in roles of instructors and mentors. To enhance this aspect, a procedure was suggested that includes six points: identifying capable individuals, establishing a supportive environment, providing professional preparation, offering a flexible structure, incorporating feedback and evaluation, and ensuring continuous development. This process aims to rectify and implement improvements in this area.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS
Education, development, management, human resources, Česká zbrojovka (Czech Armory)

JEL CLASSIFICATION
I2 Education and Research Institutions 015 Human Resources M12 Personnel Management

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Carly Kirstenová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Management vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 2.2 Management procesu vzdělávání a rozvoje 2.3 Metody vzdělávání a rozvoje 2.4 Metodika 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Management procesu vzdělávání a rozvoje společnosti 3.3 Výzkum a vyhodnocení 3.4 Návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Londýn: Kogan Page, 2020. ISBN 978-1-8966-103-3. • BERKLEY, R. A., KAPLAN, D. M. *Strategic Training and Development*. Kalifornie: Sage Publications, 2019. ISBN 978-1506344393. • NOE, R. A. *Employee Training & Development.* New York: McGraw-Hill, 2022. ISBN 978-1265079833. • PAINE, N. *Workplace Learning – How to Build a Culture of Continuous Employee Development.* Londýn: Kogan Page, 2021. ISBN 978-1398601512.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 08. 04. 2023 • Zpracování teoretické části do 30. 05. 2023 • Zpracování výsledků do 30. 06. 2023 • Finální verze do 30. 08. 2023
Vedoucí práce:	Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 01. 04. 2023

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 2
2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 2
2.2 Management procesu vzdělávání a rozvoje 8
2.3 Metody vzdělávání a rozvoje 15
2.4 Metodika 20
3 Analytická část práce 24
3.1 Představení společnosti 24
3.2 Management procesu vzdělávání a rozvoje společnosti 27
3.3 Výzkum a vyhodnocení 36
3.3.1 Interpretace výsledků dotazníkového šetření 36
3.4 Návrhy a doporučení 54
Závěr 62
Literatura I
Přílohy I

Seznam zkratek

ČZUB – Český zbrojovka Uherský Brod

HR – Human resources (lidské zdroje)

IS HR – informační systém lidských zdrojů

ITM – interní talent management

ND – nevýrobní dělník

THP – technickohospodářský pracovník

ÚGŘ – Úsek předsedy představenstva a generálního ředitele

VD – výrobní dělníci

Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo společnosti 26
Obrázek 2 Vzor vzdělávacího plánu 29
Obrázek 3 Přehled témat na celý projekt ITM 30
Obrázek 4 Přehled vzdělávacích oblastí Seduo 31
Obrázek 5 Hodnotící formulář 33
Obrázek 6 Testování hypotézy č. 1 49
Obrázek 7 Testování hypotézy č. 2 50

1 Úvod

V současné dynamické době a neustále se měnícím podnikovém prostředí získává management vzdělávání a rozvoje stále větší důraz na svoji důležitost. Společnosti se ocitají v prostředí, kde inovace, technologický pokrok a nové trendy zásadně ovlivňují způsob podnikání. Aby organizace udržely svou konkurenceschopnost a adaptovaly se na rychle měnící se požadavky trhu, musí nejen vytvářet nové znalosti a dovednosti, ale také zajistit, že jejich zaměstnanci jsou neustále připraveni čelit novým výzvám. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nejsou pouze nákladem, ale investicí do budoucnosti společnosti. Právě díky těmto investicím mohou organizace zlepšovat výkonnost, inovovat procesy a vytvářet strategickou výhodu na trhu. Efektivní vzdělávací a rozvojové programy poskytují zaměstnancům možnost rozvíjet své schopnosti, zvyšovat odbornou způsobilost a dosahovat vynikajících výsledků. Tím se nejen zvyšuje jejich pracovní spokojenost, ale také se vytváří kultura učení a růstu, která přispívá k dlouhodobému úspěchu organizace. Zaměstnanci jsou bezpochyby klíčovým aktivem každé společnosti. Jejich kompetence, kreativita a angažovanost mají zásadní vliv na produkci, kvalitu a inovaci. V rámci moderního managementu vzdělávání a rozvoje se klade důraz na individuální potřeby zaměstnanců a jejich dlouhodobý růst. Skutečně účinný vzdělávací a rozvojový program by měl reflektovat tuto individuální diverzitu a nabídnout personalizované možnosti rozvoje. Tím nejen motivuje zaměstnance k aktivnímu učení, ale také zvyšuje jejich loajalitu vůči organizaci. Vzdělávání již dávno neznamená pouze formální školení, ale i možnosti neustálého učení prostřednictvím online kurzů, mentoringu, konferencí a dalších aktivit. Právě prostřednictvím vzdělávacích programů a rozvojových aktivit mohou zaměstnanci i získávat nové perspektivy a přinášet nové nápady do pracovního prostředí (vlastní úvaha).

Tato diplomová práce je zpracována ve společnosti Česká zbrojovka Uherský Brod, což je přední česká společnost specializující se na výrobu zbraní a obranný průmysl. Výběr této společnosti byl motivován primárně pozicí této společnosti, kdy je zvláště zajímavé zkoumat, jak společnost tohoto odvětví řeší výzvy spojené s technologickými inovacemi, dynamikou trhu a požadavky na odborné dovednosti svých zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce bylo formulovat doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v organizaci Česká zbrojovka Uherský Brod. Dílčím cílem byl rozbor současného stavu tohoto systému a identifikace jednotlivých nedostatků.

Práce je rozdělena do čtyř celků, kterými je úvod, teoreticko-metodologická část, analytická část a závěr. V následujících kapitolách teoretické části budou nejprve pomocí rešerše a komparace jednotlivých postojů autorů popsány klíčové teoretické koncepty týkající se tématu vzdělávání a rozvoje, jeho významu, cílů, strategii a také moderních přístupů a metod k učení v pracovním prostředí. V rámci metodiky dojde k představení výzkumných metod, které se prolínají v rámci celé práce a dojde také ke stanovení hypotéz, které budou následně testovány. Analytická část práce bude zahrnovat popis a rozbor oblasti managementu procesu vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti, který se opírá o rozhovor s HR specialistkou, rozbor interních dokumentů, kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti ČZUB a statistické testování dvou hypotéz. V závěru diplomové práce jsou shrnuty návrhy na doporučení, které by mohly být využity jako zdroj informací pro specialisty společnosti v oblasti lidských zdrojů, kteří se zabývají rozvojem zaměstnanců a strategiemi vzdělávání. Zároveň by mohly přispět k další diskusi o tom, jak efektivněji investovat do lidského kapitálu a posílit konkurenční výhodu organizací v dnešním rychle se měnícím světě.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část diplomové práce se zabývá představením relevantních teoretických konceptů, modelů a přístupů souvisejících s vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Zahrnuje několik klíčových oblastí. Začíná charakteristikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců od různých autorů. Následuje vysvětlení významu podnikového vzdělávání a rozvoje a stanovení cílů, které mají být dosaženy v rámci vzdělávacího procesu. Dále jsou zmíněny také příklady aktérů, kteří mají tuto oblast v organizacích na starost. Část práce se věnuje i koncepci, řízení a strategii profesního rozvoje, která s tímto tématem úzce souvisí. Následující kapitola se soustředí na management procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Začíná opět charakteristikou tohoto pojmu a následně se detailně zabývá jednotlivými procesy, které jsou součástí tohoto řízení. Patří sem například identifikace potřeb vzdělávání, stanovení cílů, plánování procesu, vytvoření rozvrhu, realizace samotných vzdělávacích aktivit, a nakonec vyhodnocení efektivity proběhlých vzdělávacích programů a případná aktualizace včetně kontinuálního zlepšování. Poslední kapitola diplomové práce je věnována metodám vzdělávání zaměstnanců. Nejprve probíhá srovnání různých členění metod od různých autorů a následně jsou tyto metody rozděleny do dvou hlavních kategorií, a to vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Zde jsou podrobně vysvětleny jednotlivé metody z obou těchto kategorií, které organizace mohou využívat k rozvoji svých zaměstnanců.

2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je Šikýřem (2016, s. 137) charakterizováno jako proces systematického utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců, který má za cíl zlepšit výkon jednotlivců a celé organizace. Podobně je i podle Armstronga a Taylora (2020, s. 337) vzdělávání popisováno jako proces, kterým člověk získává a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Zahrnuje ale také modifikaci chování prostřednictvím zkušeností a také formálnější metody, jak lidem pomoci učit se na pracovišti i mimo něj. S tímto názorem se ztotožňuje i Shields (2016, s. 57), který vysvětluje vzdělávání jako plánovaný proces vytváření změn v chování, znalostech, dovednostech a schopnostech zaměstnanců.

Rozvoj zaměstnanců Noe (2022, s. 23) popisuje jako proces poskytování příležitostí pro zlepšování dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců, aby mohli lépe plnit své pracovní úkoly a přispívat k růstu a úspěchu organizace. Tento proces může zahrnovat různé formy vzdělávání a tréninku, mentorování, rozvoj kariéry a osobnostní rozvoj. Armstrong a Taylor (2016, s. 337) podobně jako Noe, vysvětlují rozvoj jako růst nebo realizace schopností a potenciálu člověka prostřednictvím poskytování učení a vzdělávacích zkušeností. Thompson a kol. (2020, s. 48) rozvoj zaměstnanců charakterizují velmi podobně a to, jako organizovanou činnost zaměřenou na zlepšování kompetencí zaměstnanců. Účelem rozvoje je zlepšování dovedností zaměstnanců a schopností aplikovat získané znalosti v praxi.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je podle Plamínka (2018, s. 76) taktéž charakterizován jako soubor činností, které jsou zaměřeny na systematické získávání a rozvoj dovedností, které splňují současné i budoucí cíle organizace a zajišťují soulad požadavků pracoviště se schopnostmi zaměstnance. Jedna z definic profesního rozvoje od Urbana (2017, s. 28) potvrzuje, že ve vzdělávání jde o systematické upevňování, zdokonalování a rozšiřování škály znalostí, rozvoj osobních kvalit nezbytných pro osvojení nových odborných znalostí a dovedností nutných k plnění povinností po celou dobu kariéry zaměstnance. MacRae (2018, s. 52) však doplňuje, že vzdělávání lze považovat také za nástroj motivace zaměstnanců, za předpokladu, že je kolektivně vnímáno jako něco hodnotného a užitečného. Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnanci jasně vidí souvislost mezi profesním rozvojem a kariérním

růstem (nebo růstem platu). Uvádí, že ve firmách, kde se v systému personálního řízení zohledňuje úroveň dovedností, jsou zaměstnanci mnohem ochotnější účastnit se vzdělávacích akcí, protože vnímají příležitost k získání znalostí a dovedností, které jim pomohou pomoci se v kariéře. Vzdělávání se neboli schopnost učení se, znamená dále podle Mühlfeita (2022, s. 18-20) také schopnost jedince adaptovat se na nové informace, zkušenosti a situace prostřednictvím procesu učení. Zahrnuje schopnost absorbovat, zpracovávat a integrovat nové poznatky, a to následně umožňuje jedinci přizpůsobovat se měnícím se podmínkám a výzvám.

Např. Berkley a Kaplan (2019, s. 30) rozlišují pojem vzdělávání a pojem rozvoj. Rozdělují je na 2 samostatná odlišná témata. Podle nich je rozvoj chápán jako hlavní proces, který zahrnuje řadu opatření ke zlepšení využití pracovního potenciálu a školení. A vzdělávání je proces zaměřený především na úkoly současnosti. Oproti tomu rozvoj na budoucí potřeby organizace. Podniky, které poskytují moderní firemní vzdělávací školení, zdůrazňují Collings a kol. (2017, s. 25), jsou v konkurenčním prostředí na čele. Mají totiž schopnost rychle reagovat na jakékoli změny vnějšího prostředí zvýšením produktivity technologické a manažerské práce. Současně mají možnost získat znalosti potřebné k řešení problémů dnešní doby. To do jisté míry pozitivně ovlivňuje konkurenceschopnost a úspěšnost firmy. Dále Janišová a Křivánek (2013, s. 212) dodávají, že vzdělávání však není vždy zaměřeno jen na rozvoj kompetencí, jež bezprostředně potřebuje firma. Ale firma umá částečně uspokojovat i požadavky zaměstnance a poskytovat mu některý druh vzdělávání jako benefit, protože očekává, že zvýší jeho spokojenost a tím i jeho loajalitu vůči zaměstnavateli. V tomto případě je současně velmi důležité, aby měla firma zmapované současné i budoucí vzdělávací potřeby zaměstnance a byla si vědoma toho, že tréninkem ho rozvíjí nejen pro svu firmu, ale zároveň zvyšuje jeho cenu na trhu práce.

Význam podnikového vzdělávání a rozvoje

Seknička a Putnová (2016, s. 14) v první řadě vysvětlují, že neustálý boj o konkurenční výhodu na trhu přivedl management k pochopení důležitosti role znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců pro úspěšnou realizaci projektů. Vrcholoví manažeři společností stále častěji říkají, že klíčem k efektivní implementaci obchodní strategie organizace je kvalifikovaný personál, který dokáže rychle zvládnout nové technologie a rychle řešit problémy jakékoli složitosti. MacRae (2018, s. 31) tvrdí, že s přechodem na tržní hospodářství význam odborného vzdělávání výrazně roste. Je to dáno především poklesem role státní regulace přípravy kvalifikovaného personálu systémem odborného vzdělávání a rekvalifikací uvolněné významné části pracovní síly, se vznikem a prohloubením rivality jak mezi organizacemi v jejich trhy a mezi jednotlivci na trhu práce. Plamínek (2018, s. 67) k tomu poznamenává, že v současné fázi vývoje trhu práce a společnosti je kvalita lidského kapitálu hlavní hodnotou a konkurenční výhodou. Podnik by měl podporovat rozvoj zaměstnanců na základě toho, že rozvoj zaměstnanců zajišťuje rozvoj podniku. Schopnost podniku učit se a rozvíjet se rychleji, než jeho konkurenti je zdrojem jeho sociálních, strategických a ekonomických výhod. Collings a kol. (2017, s. 30) taktéž popisuje, že vysoká kvalifikace personálu je klíčem k úspěšnému fungování podniku. Zároveň je však vysoce kvalifikovaný odborník nedostatkovým zdrojem jakékoli organizace. Proto je vzdělávání a rozvoj personálu obzvláště důležité. Pokud je firma úspěšná, pak k řešení tohoto problému přistupuje zodpovědněji. Usiluje o rozvoj systému vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Přední obchodní experti ujišťují, že v moderním světě budou moci uspět pouze ty společnosti, které neustále získávají nové znalosti a sdílejí je se svými zaměstnanci.

Rozvoj je také spojen se získáváním nových znalostí, které ovlivňují chování zaměstnanců, popisuje Shields (2016, s. 59). Investice do lidských zdrojů jsou podle něho nezbytné pro

rozvoj a udržení intelektuálního kapitálu organizace. Organizace může dosahovat vysokých výsledků pouze tehdy, když mají lidé znalosti, dovednosti a cílevědomost. Vzdělávání a školení lidských zdrojů by mělo být nepřetržité a poskytovat nezbytný profesní rozvoj. MacRae (2018, s. 27) doplňuje, že podnikové vzdělávání a rozvoj také obecně zvyšuje produktivitu zaměstnanců, podporuje růst a rozvoj zaměstnanců, posiluje konkurenceschopnost organizace, zlepšuje vedení a řízení, zdokonaluje organizační klturu a hodnoty a v neposlední řadě snižuje fluktuaci. Vzdělávání kvalifikovaného personálu ovlivňuje taktéž podle Hoffmana a kol. (2016, s. 62) mnoho složek sociální efektivity. Zlepšení odborných dovedností má pozitivní vliv na záruku kvality pracoviště, příležitosti k profesnímu růstu na pracovišti, přijetí zaměstnance, sebeúctu a příležitosti k seberealizaci. Díky rozvoji zaměstnanci více věří sami v sebe a své schopnosti, tvrdí Armstrong a Taylor (2020, s. 218). Pokud je prý rozdíl mezi požadovanými schopnostmi a skutečnými schopnostmi zaměstnance obrovský, dochází k demotivaci zaměstnanců. Zmiňují také, že rozvoj tvoří systém hodnot a postojů mezi zaměstnanci, které odpovídají dnešní realitě a pomáhají podporovat organizační strategii podniku. Existují tři faktory, které potvrzují důležitost role rozvoje zaměstnanců. Rozvoj je prostředkem k dosažení strategických cílů organizace, prostředkem zvyšování hodnoty lidských zdrojů ve firmě a prostředkem kvalitativní přípravy zdrojů při provádění změn v organizacích. Dalším obrovským plusem, který úzce souvisí s oběma názory, vymezují Berkley a Kaplan (2019, s. 31), a to efekt teambuildingu, který může mít rozhodující vliv na kvalitu práce. V průběhu otevřených školení a vzdělávacích programů je totiž možnost vzájemně sdílet své zkušenosti a znalosti, což pomáhá ve vzájemném porozumění a respektu, dále zlepšuje komunikaci a spolupráci, posiluje důvěru a soudržnost, podporuje inovaci a kreativitu a současně zvyšuje motivaci a angažovanost. Mimo jiné, podnětem pro vzdělávání mohou být rovněž recenze, stížnosti nebo cílené zvyšování úrovně poskytovaných služeb, doplňují jako jediní Kříž a Neufus (2014, s. 112). Závěrem lze zmínit názor Vetešky (2016, s. 58), dle kterého je personální rozvoj neoddělitelně spjat se současnými HR procesy v organizaci, protože jen dobře vyškolení zaměstnanci mohou dělat svou práci správně a efektivně. Řízení rozvoje lidských zdrojů je tedy nejdůležitějším nástrojem, jehož prostřednictvím je management schopen zvyšovat potenciál lidských zdrojů a ovlivňovat formování organizační kultury. Školení a řízení kariéry lidských zdrojů je kritickým prostředkem k dosažení strategických cílů organizace.

Hlavní aktéři vzdělávání a rozvoje

Ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je dle Evangelu, Bommela a Juřičky (2013, s. 35-40) důležité rozlišovat mezi funkcí organizace a řízení systému vzdělávání a rozvoje a funkcí provádění samotných vzdělávacích a rozvojových akcí. Zde je vysvětlení obou aspektů:

Funkce řízení vzdělávání a rozvoje se zabývá plánováním, organizováním a řízením vzdělávacího a rozvojového systému v rámci organizace. Zahrnuje aktivity jako je identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, plánování vzdělávacích programů, koordinace s interními a externími poskytovateli, hodnocení a vyhodnocování. Naopak pozice provádění vzdělávacích a rozvojových akcí se zaměřuje již na ono samotné provádění vzdělávacích a rozvojových akcí, a to buď interně nebo ve spolupráci s externími trenéry a specialisty, vysvětlují Evangelu, Bommel a Juřička (2013, s. 35-40). Signifikance kontinuálního rozvoje a dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců je natolik zásadní, že podniky často nejsou schopny tuto problematiku řešit samy. V některých případech se tak uchylují k využití služeb personálních agentur či poradenských firem. (Armstrong a Taylor, 2016, s. 211). Výše zmíněné provádění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích je vykonáváno různými

aktéry a může se lišit v závislosti na velikosti, struktuře a kultuře dané organizace. Příklady takových aktérů mohou být:

Například Noe (2022, s. 27) uvádí, že ke vzdělávání a rozvoji je vždy potřeba **„Business kouč“**. Business kouč je specialista, který poskytuje školení a rozvojová setkání se zaměstnanci a také vede krátkodobá školení zaměřená na rozvoj kompetencí potřebných v práci a založená na myšlence fenoménu, kterému se věnuje (např. psychologická interakce s kupujícím, jednání, motivace personálu atd). Dalším pojmem je tzv. **„Tréninkový manažer“**, což je pozice, která se ve společnostech objevila mnohem později než business kouč a funkcionalita tréninkového manažera je širší než u business kouče. Tento specialista, kromě vedení školení a seminářů v souladu se schváleným plánem organizace a rozpočtem stanoveným na školení, odpovídá také za plánování, organizaci, vedení školicích programů, rekvalifikaci a rozvoj personálu. Pokud jde o plánování školení, lze poznamenat, že manažer je odpovědný za organizaci hodnocení personálu a hodnocení účinnosti jeho školení, dodává Noe (2022, s. 30-31). Collings a kol. (2017, s. 35) zmiňují funkci **„Manažer školení“**. Ten dle nich může ve své práci vést školení sám, nebo může připojovat externí specialisty. Pro výběr externích odborníků organizuje výběrová řízení na školení zaměstnanců. Tato činnost manažera školení dává jasně najevo, že pro úspěšné naplňování svých pravomocí musí mít externí odborníci znalosti o firmě samotné, jejích cílech, strategii a perspektivách rozvoje, abych byli schopni připravit adekvátní vzdělávací program. Dále se můžeme také shledat s pojmem „**Manažer vzdělávání a rozvoje“**, kdy např. Pilařová (2016, s. 7) popisuje, že manažer je vždy v rámci svého oboru osobou, která je přímo odpovědná za průběh celého procesu provádění daného projektu, zde tedy vzdělávání a rozvoje. Váchal (2013, s. 32) doplňuje, že každý manažer má v rámci svého oboru typické funkce a typické úlohy, které „vedoucí pracovník v procesu své řídící práce řeší“. Dále **„Školitel“** je vedoucí člen v systému vzdělávání, který řídí, usměrňuje, kontroluje a hodnotí vzdělávací proces, vysvětluje Havlíčková (2015, s. 13). Školitel má na starost průběh školení a jeho řízení v rámci jednoho organizačního celku. Dle Váchala (2013, s. 27) by školitel měl mít kompetence jako samostatnost, odbornost, flexibilitu, efektivní komunikaci, schopnost analyzovat potřeby posluchačů atd. Pojem **„Lektor“** je Langerem (2016, s. 14) vysvětlován jako osoba, která má na starost jak získání nových či rozšiřování stávajících znalostí posluchačů, tříbit změny v myšlení, postojích či přijímání nových postojů nebo praktické uplatnění svých znalostí v praktickém životě. Lektor navíc musí disponovat organizačními schopnostmi vést danou lekci. V neposlední řadě je nutno zmínit i známý výraz **„Trenér“**. Klíčové aspekty jeho role, dle Tracy (2014, s. 103-105), ve vzdělávacím systému organizace jsou plánování a příprava vzdělávacích programů, výuka a školení, poskytování zpětné vazby, podpora a motivace, hodnocení a vyhodnocování. Pro každého trenéra je důležitá orientace na výsledek. Langer (2016, s. 22) trenéra blíže specifikuje jako někoho, kde se soustřeďuje na vzdělávání umožňující osvojení dovedností (intelektových, motorických a senzomotorických) až do úrovně žádoucích návyků, norem chování a jednání.

Cíle vzdělávacího a rozvojového procesu

Hlavním cílem vzdělávacího procesu a rozvoje zaměstnanců z pohledu organizace je podle Urbana (2017, s. 34) zvýšení efektivity (maximalizace) výsledků využití personálu prostřednictvím realizace cílů stanovených organizací a také zlepšení produkčního potenciálu týmu a sociálně-psychologické klima. Cíly z pohledu pracovníků, jsou dle Berkleyho a Kaplana (2019, s. 45-48), získávání a rozvoj znalostí, rozvoj dovedností a schopností, posílení kompetencí, přizpůsobení se změnám, podpora profesního růstu a kariérního rozvoje, zvýšení motivace a angažovanosti, zlepšení pracovního výkonu. Collings a kol. (2017, s. 33)

doplňuje, že každá organizace si sama určuje, k čemu školení provádí, ale přesto je možné vyčlenit hlavní cíle, pro které lze vzdělávací proces provádět. Jsou to podle nich následující:

- zlepšení kvality lidských zdrojů;
- zlepšení kvality produktů nebo služeb produkovaných podnikem;
- provádění organizačních změn, včetně přizpůsobení se měnícím se podmínkám prostředí;
- personální rozvoj;
- zlepšit komunikační systém v organizaci;
- formování organizační kultury;
- zvyšování úrovně loajality k organizaci (Collings a kol. (2017, s. 33).

Uvedené úkoly procesu učení určují mnoho oblastí jeho použití. Priorita určitých úkolů ve školení bude záviset na tom, co si podnik stanoví. Vzdělávací úkol je dle Collings a kol. (2017, s. 34) současně zaměřen na rozvoj určitých osobnostních vlastností a charakterových vlastností. V organizacích lze tento úkol implementovat za účelem dosažení různých cílů, například zvýšení loajality zaměstnanců, zlepšení psychologického klimatu snížením konfliktů mezi zaměstnanci a mnoho dalších. Rozvíjejícím úkolem je orientace vzdělávacího procesu na potenciální schopnosti člověka a jejich realizaci. V pojetí vývojového vzdělávání je dotyčný považován nikoli za objekt učitelových pedagogických vlivů, ale za samo se měnící objekt učení, což potvrzuje ve své publikaci i Armstrong a Taylor (2020, s. 339), kteří uvádí, že cílem je proto rozvíjet intelektuální kapitál požadovaný organizací a také zajistit, aby byli k dispozici lidé správné kvality, kteří budou uspokojovat současné i budoucí potřeby. Těchto cílů je dosaženo vytvořením kultury učení a podporou organizačního a individuálního učení.

Organizace má také jako součást strategie vzdělávacího procesu zájem řídit kariéru svých zaměstnanců a zejména manažerů. Cíle řízení kariérového procesu by měly dle Šikýře (2016, s. 28) vyplývat z obecných cílů systému personálního řízení, ale zároveň být specifické pro tuto oblast činnosti organizace v oblasti řízení lidských zdrojů a mohou zahrnovat např.: formování, rozvoj a racionální využívání profesního potenciálu každého manažera a organizace jako celku, zajištění kontinuity odborných zkušeností a kultury organizace, dosažení vzájemného porozumění mezi organizací a manažerem v otázkách jejího rozvoje a propagace, vytváření příznivých podmínek pro rozvoj a propagaci personálu v rámci organizačního prostoru.

Koncepce profesního rozvoje

Podle Morgana (2014, s. 64) se koncepce profesního rozvoje se zabývá vytvořením a plánováním strategie a přístupu k rozvoji zaměstnanců v organizaci. Je to základní dokument, který stanovuje cíle, priority, metody a opatření v oblasti profesního rozvoje. Koncepce profesního rozvoje je současně dle Emery (2019, s. 52) důležitým nástrojem pro zajištění trvalého růstu a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Přispívá k zvýšení jejich produktivity, angažovanosti, spokojenosti a schopnosti plnit současné i budoucí pracovní nároky. Jako hlavní funkce této koncepce lze vyčlenit etapy jako orientace, prognózování, plánování, prioritizace řízení, organizace, zajištění zdrojů, sledování, vyhodnocování a zkoumání kvality rozvoje profesní kariéry zaměstnanců, která spočívá v posuzování samotných.

Profesní rozvoj je Painem (2021, s. 144) obecně charakterizován jako proces, v jehož důsledku se člověku daří udržovat kvalitu a úroveň svých odborných dovedností a schopností

po celý život, taktéž Urban (2017, s. 31) definuje profesní rozvoj jako systematické upevňování, zdokonalování a rozšiřování škály znalostí, rozvoj osobních kvalit nezbytných pro osvojení nových odborných znalostí a dovedností nutných k plnění povinností po celou dobu kariéry zaměstnance. Profesní rozvoj z pozice zaměstnanců organizace, dle Urbana (2017, s. 34), spočívá ve formování a neustálém obohacování osobnostních vlastností, odborných znalostí, dovedností a schopností, které potřebují k efektivnímu výkonu svých pracovních funkcí, práv a povinností. To znamená, že profesní rozvoj je výsledkem interakce potřeb a požadavků organizace s vlastnostmi a zájmy konkrétního zaměstnance – pouze v tomto případě je tento proces účelný a efektivní. Formování a studium kariérního potenciálu zaměstnance má určit způsoby kariérního růstu zaměstnance, které ve správný čas naplňují personální potřeby organizace. Profesní rozvoj dále dle Pilařové (2016, s. 20) také vyžaduje vědomé, řízené a aktivní učení od člověka. Takové učení se liší od všech ostatních forem, protože není přiděleno shora. Člověk se sám rozhoduje, jakým směrem se potřebuje rozvíjet, jakými způsoby přijímat informace, jak je ovládat atd.

Profesní rozvoj by však podle Noeho (2022, s. 82) neměl být povinností nebo formalitou, ale způsobem myšlení a užitečným zvykem. Z hlediska veřejných zájmů lze za jeden z bodů kodexu profesní etiky považovat i profesní rozvoj člověka: *„Za profesionála nelze uznat člověka, který na sobě nepracuje.“* Stejného názoru je i Shields (2016, s. 28), který také zmiňuje, že o proces mají mít zájem zaměstnanci i organizace. Obecně je profesní rozvoj organizován s cílem poskytnout účastníkům znalosti a dovednosti nezbytné pro jejich práci. A tento rozvoj má zahrnovat učení, které je dlouhodobé a přesahuje skutečnou odvedenou práci. Profesionální rozvoj, zdůrazňuje Urban, (2017, s. 38) je hlavně individuální proces, který se zaměřuje na potřeby a cíle jednotlivých zaměstnanců. Každý zaměstnanec může mít odlišné dovednosti, znalosti a ambice, a proto je důležité přizpůsobit profesní rozvoj jednotlivým potřebám. K tomu znovu dodává Shields (2016, s. 81), že profesní rozvoj není jednorázovou událostí, ale kontinuálním procesem. Zaměstnanci by měli mít příležitost neustále se učit, rozvíjet své dovednosti a zlepšovat své výkony. Profesní rozvoj by měl být vnímán jako trvalá součást pracovního života. Cílem profesního rozvoje je opět dle Shieldse (2016, s. 46) zvýšení odborné úrovně zaměstnanců v souladu s cíli organizace a vytvoření vnitřní personální rezervy. Při plánování kariéry a vytváření personální rezervy jsou zásadní tyto vlastnosti: dostupnost potřebných znalostí, dovedností a schopností a potřebné osobní kvality. Obojí lze rozvíjet realizací konkrétního úkolu vzdělávacího procesu.

Řízení profesního rozvoje personálu je tedy procesem cílevědomé realizace strategie řízení lidských zdrojů zaměřené na rozvoj určitých kompetencí zaměstnanců, zmiňuje Urban (2017, s. 33). Noe (2022, s. 88) popisuje řízení profesního rozvoje (řízení kariéry) jako komplexní, mnohostrannou činnost. A přestože se teorie kariéry a kariérového managementu nestihla zformovat do uceleného konceptu, kariérový management vždy existoval a existuje, otázkou je pouze míra informovanosti a vědecká realizace tohoto procesu. Hlavní hnací silou profesního rozvoje je touha jednotlivce začlenit se do sociálního kontextu na základě identifikace se sociálními skupinami a institucemi, uvádí Shields (2016, s. 38). V různých kulturních, historických a biografických podmínkách se tato touha projevuje v orientaci na různé profesní oblasti, charakterizované zvláštním předmětem práce (horizontální orientace), a na různé úrovně kvalifikace, vzhledem k objemu a kvalitě všeobecného a odborného vzdělání (vertikální orientace). Dobře postavené řízení kariérního procesu je důležité pro fungování a rozvoj organizace, je faktorem zvyšování efektivity její činnosti, podmínkou její udržitelnosti a životaschopnosti podniku v měnícím se prostředí, hnací sílou a jedním z mechanismů jejího rozvoje, zdůrazňuje Šikýř (2016, s. 28). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 112) dále doplňují, že řídit profesní rozvoj svých zaměstnanců pro organizaci znamená koordinovat tak, aby zaměstnanci dosahovali úrovně obsahu kompetencí

a osobnostních vlastností, které odpovídají požadavkům organizace. Řízení profesního rozvoje manažerů a specialistů je faktorem úspěšného fungování organizace, protože na jedné straně naznačuje její zájem o zvyšování kvality svých zaměstnanců a na druhé straně určuje budoucí úspěch všech činností organizace.

Strategie personálního rozvoje organizace by tedy v každém případě měla být dobře fungujícím systémem zaměřeným na zvyšování kvality znalostí a profesní rozvoj zaměstnanců společnosti. Pouze v tomto případě pomůže při řešení stávajících problémů a stane se oboustranně efektivní pro zaměstnavatele a zaměstnance, uvádí Collings a Mellahi (2017, s. 95). Zároveň dodává Shields (2016, s. 48), že se doporučuje věnovat pozornost takovým vlastnostem zaměstnanců, jako je zvídavost, disciplína, touha po nových znalostech, schopnost učení. Tyto vlastnosti jsou nesmírně důležité pro rozvoj celé společnosti jako celku. Pozornost se vyplatí věnovat i týmové práci zaměstnanců při vypracovávání strategie personálního rozvoje – celkový výsledek často závisí na efektivitě každého účastníka.

2.2 Management procesu vzdělávání a rozvoje

Výraz management charakterizuje Armstrong a Taylor (2020, s. 362) jako proces dosahování cílů rozhodováním o tom, co dělat, a následným dosažením toho prostřednictvím efektivního využívání zdrojů. Řízení bylo často definováno jako „dělat věci prostřednictvím lidí“. Podle Blažka (2014, s. 12) má však tento výraz tři významové roviny. Je chápan jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení, uvádí. Šikýř (2016, s. 137) pak vysvětluje management procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako **systematický postup**, který je klíčovým prvkem úspěšného fungování každé firmy. Tento proces zahrnuje aktivní zapojení společnosti do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, aby byli schopni lépe plnit své pracovní úkoly, rozvíjet své schopnosti a zvyšovat produktivitu a efektivitu. Tento proces, dodává Armstrong a Taylor (2020, s. 340), lze charakterizovat jako složitý třístupňový proces sestávající ze získávání znalostí, jejich šíření a sdílené implementace. Jako takový úzce souvisí se znalostním managementem. Znalosti lze získat přímou zkušeností, zkušeností druhých nebo organizační paměti.

Proces má několik fází a jedním z faktorů, které vedou ke tvorbě vzdělávací programu, jsou změny v organizaci, zmiňuje Koubek (2015, s. 261). K tomu dodává Kazík (2017, s. 16-17), že vzdělávací aktivity mají být připravovány tak, aby se účastníci ztotožnili s cíli a významem vzdělávání nejenom pro firmu, ale i pro osobní rozvoj a přistupovali ke vzdělávání s pozitivním přístupem. Dle Evangelu, Bommel a Juřička (2013, s. 11–27) je také důležité je zjistit důvody, které vedou ke vzdělávání a jakým způsobem se bude vzdělávat, tedy ujasnit si vhodné metody a formy vzdělávání. V neposlední řadě by mělo být známo časové rozpětí, tedy doba pro vzdělávání. Fáze procesu vzdělávání rozvoje jsou dle Armstrona a Taylora (2015, s. 362):

- Analýza současného stavu a potřeb rozvoje (může být provedena v rámci procesu řízení pracovního výkonu;
- Stanovení cílů (mohou zahrnovat zlepšení pracovního výkonu, získávání nových dovedností, prohloubení stávajících znalostí);
- Vypracování plánu aktivit (ten určuje, co je potřeba udělat a jak to provést, zároveň vymezuje očekávané výsledky);
- Implementace (realizace naplánovaných aktivit).

Jednotlivé kroky managementu při tvorbě vzdělávacího programu jsou identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení cílů vzdělávání, plánování vzdělávacích programů a aktivit,

vytvoření rozvrhu a organizace vzdělávacích aktivit, realizace vzdělávacích aktivit, hodnocení efektivity a vyhodnocení vzdělávacích programů, aktualizace a kontinuální zlepšování.
Níže budou jednotlivé kroky rozepsány:

1) Identifikace vzdělávacích potřeb

Šikýř (2016, s. 140) uvádí, že samotný cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání. Identifikaci vzdělávacích potřeb vysvětluje Pilařová (2016, s. 533) jako proces, kterým organizace určuje, jaké vzdělávací a rozvojové potřeby mají zaměstnanci a jaké opatření je třeba přijmout pro zlepšení jejich výkonnosti a produktivity. Tento proces může být realizován různými metodami, včetně dotazníků, rozhovorů s manažery a zaměstnanci, analýzy pracovních pozic a výkonů a dalších. Kříž a Neufus (2014, s. 110) identifikaci popisují taktéž jako proces klíčového sběru informací a analýzy, který umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých zaměstnanci potřebují vzdělávání a rozvoj. Janišová a Křivánek (2013, s. 615) identifikaci vzdělávacích potřeb také považují za jednou z nejdůležitějších aktivit předcházejících vytvoření správného vzdělávacího/tréninkového plánu. Avšak vzdělávací potřeby identifikují z dvou různých úhlů pohledu a to:

- z hlediska individuálních potřeb jednotlivce;
- z hlediska firmy.

Z hlediska vzdělávacích potřeb jednotlivce se totiž dle Janišové a Křivánka (2013, s. 213) vychází z požadovaného kvalifikačního profilu místa. Pokud má firma dobře zpracované popisy pracovních míst, již ví, jaké odborné, jazykové, počítačové a osobností předpoklady jsou na daném místě vyžadovány. Ve firmách, kde nepostupují systematicky, vedoucí nebo zaměstnanec hledají možnosti v externí nabídce tréninkových aktivit. Má to ale výhodu v tom, že si zaměstnanec většinou najde to, co považuje za nejvhodnější sám a je motivován, aby toto vzdělání absolvoval. Z hlediska celé firmy pak dodává opět Janišová a Křivánek (2013, s. 214), je potřeba získávat a sumarizovat informace o potřebě určitých vzdělávacích aktivit a na základě toho každoročně dělat plány vzdělávání. Dále ještě z hlediska celé firmy, dodává Šikýř (2016, s. 45), potřebu odborného vzdělávání či rekvalifikace personálu (pro vlastní potřeby) určuje zaměstnavatel. Zaměstnavatel provádí odbornou přípravu, rekvalifikaci, zdokonalování zaměstnanců, vyučuje je – popřípadě ve vzdělávacích zařízeních základního, středního, vyššího odborného a doplňkového vzdělávání v termínech a způsobem stanoveným kolektivem dohody/pracovní smlouvy. Veškeré vzdělávací aktivity však obecně musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, zdůraznil Armstrong a Taylor (2015, s. 354).

Identifikace potřeb vzdělávání by tedy měla dosáhnout následujících cílů, uvádí Caha (2017, s. 123):

- vyjasnění cílů rozvoje firmy – ujasnění strategie (tedy PROČ vzdělávat);
- určení, jaké kompetence je třeba učit (tj. CO vzdělávat);
- identifikace kategorií zaměstnanců, kteří nemají potřebné kompetence k dosažení cílů (tedy KOHO vzdělávat);
- identifikace problémových oblastí podniku;
- identifikace existujících problémů a obtíží v práci zaměstnanců;
- identifikace míry souladu deklarovaného tématu školení s reálnou potřebou školení;

- stanovení priority při školení různých cílových skupin zaměstnanců na základě výsledků expresní diagnostiky;
- poskytování co nejpřesněji vypracovaných školicích programů, Caha (2017, s. 123-125).

Metody sběru informací při identifikaci potřeb vzdělávání mohou být např. rozhovory nebo individuální konzultace se zaměstnancem (obvykle HR manažerem), před tréninkové dotazníky, analýza struktury, zejména analýza popisu práce zaměstnanců, „terénní studium“, uvádí Caha (2017, s. 83). Stejně tak ve své publikaci uvedl i Bláha a kolektiv (2013, s 124-125), že je možné zvolit assessment a development centrum, další testování, dotazníkové šetření, rozhovory, modelové situace nebo monitoring dovedností.

Identifikace vzdělávacích potřeb také úzce souvisí s firemními kompetenčními modely. Kompetenční model totiž poskytuje základní rámec pro určení, jaké dovednosti a schopnosti jsou klíčové pro úspěch v různých rolích a pozicích ve společnosti. Na základě toho lze identifikovat konkrétní vzdělávací potřeby zaměstnanců, vysvětluje Koubek (2013, s. 29). S tím souhlasí i Olexová (2019, s. 71), která taktéž vysvětluje, že firemní kompetenční model byl zaveden s cílem definovat a identifikovat klíčové dovednosti, schopnosti a chování, které jsou nezbytné pro úspěch v dané firmě. V korporátním kompetenčním modelu je profilace striktně vázána na strategii společnosti. To znamená, že nejprve je vypracována strategie, vytvořena představa budoucnosti a teprve poté se identifikují kompetence nutné k dosažení této budoucnosti. Firemní kompetenční model se mění spolu se změnou strategie. Proaktivita je podle Berkley (2023, s. 220) kompetence, která je velmi ceněna v pracovním prostředí a zahrnuje schopnost předvídání a řízení budoucích situací a aktivní přístup k řešení problémů. Na druhou stranu Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 243) uvádí, že kompetenční model ve vzdělávání se obvykle zaměřuje na specifické dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšný výkon práce v dané organizaci. Kompetenční model podle Vetešky (2020, s. 142) „popisuje soubor požadovaných vědomostí, dovedností a osobnostních charakteristik, které jsou nutné pro účinné plnění pracovních úkolů na konkrétní pozici v organizaci“. Koubek (2013, s. 30) k uplatnění kompetenčního přístupu nakonec dodává: *„Analýza rozvojových potřeb postavená na kompetencích jasně ukáže silné a slabé stránky, které je třeba rozvíjet.“*

2) Stanovení cílů vzdělávání

Výsledkům identifikace potřeb vzdělávání musí dle Olexové (2019, s. 73) následovat stanovení cílů, což má klíčový význam pro efektivitu, smysluplnost a úspěšnost těchto programů. Tento proces zahrnuje formulaci a konkrétní specifikaci cílů, které má vzdělávací program nebo kurz dosáhnout. Správně definované cíle pomáhají směrovat vzdělávací činnosti, usnadňují hodnocení úspěšnosti a zajišťují soustředění na klíčová témata, uvádí Morgan (2014, s. 101). Základem je mít jasně definované cíle, souhlasí MacRae (2018, s. 51). Je důležité, aby v konečném důsledku přispěly k obchodním cílům společnosti, a i k osobním cílům zaměstnanců (v profesní oblasti). Shields ale upozorňuje, že: *„Je potřeba určit specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené (SMART) cíle. Zaměřte se na klíčové dovednosti, znalosti nebo kompetence, které jsou potřebné pro pracovní úspěch a rozvoj zaměstnanců.“* radí Shields (2016, s. 148). Metodu SMART v této souvislosti potvrzuje také Knoblauch (2013, s. 54) a uvádí, že cíle vzdělávání by měly být specifické a jasně formulované, měřitelné, realistické a dosažitelné, časově omezené, zaměřené na konkrétní výstupy a chování a zároveň by měly být v souladu s cíli a potřebami organizace.

Příklady cílů vzdělávání, které uvádí Caha (2017, s. 139), mohou být zvýšení technických dovedností, rozvoj mezilidských dovedností, poznávání nových technologií, osobní růst a rozvoj nebo zlepšení znalostí regulací a právních předpisů. Armstrong a Taylor (2020, s. 358) se s Cahou shoduje na podobných příkladech možných cílů, a to např. zlepšení výkonu v současné práci, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření příslušných znalostí, rozvoj specifikovaných oblastí kompetencí, posun napříč organizací nebo nahoru v organizaci nebo přípravu na změny ve stávající roli.

3) Plánování vzdělávacích programů a aktivit

Plánování vzdělávacích aktivit je proces, který zahrnuje návrh, organizaci a řízení vzdělávacích programů, školení a akcí. Správně plánované vzdělávací aktivity pomáhají zajišťovat, že účastníci získají potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti, uvádí ve své publikaci Noe (2022, s. 82). Bláha a kol. (2013, s. 125-126) v první řadě vysvětluje, že plány vzdělávání a rozvoje ať už jednotlivých pracovníků nebo skupin, musí nejdříve odpovědět na otázku, jaká je perspektivní potřeba a co je cílem daného procesu, jak již bylo zmíněno. Následně by pak plány měly obsahovat informace o tom, jaké oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou prioritní, jaké metody je potřebné využít, kde a kdy proběhne realizace vzdělávacích aktivit, kdo je bude zajištovat a jaké budou náklady na ně vynaložené. Vzdělávací plán podle Armstronga a Taylora (2020, s. 358) stanoví, co je třeba udělat a jak to bude provedeno v rámci kategorií, jako jsou očekávané výsledky (cíle učení), rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj (co se od jednotlivců očekává, že budou dělat a jaká podpora se jim dostane od jejich manažer, L&D nebo HR oddělení nebo další lidé) a načasování. Tentýž názor sdílí i Olexová (2019, s.73), která upozorňuje na důležitost co nejpřesnějšího vypracování vzdělávacích programů, výběr tématu vzdělávání v souladu se zjištěnou potřebou a také přesouvání priorit ve vzdělávání z jedné cílové skupiny na druhou. Na to navazuje Šikýř (2016, s. 140), který uvádí, že klíčovým krokem je tedy vybrat nejvhodnější formy vzdělávání, jako jsou interní školení, externí kurzy, mentorství, rozvojové projekty nebo online vzdělávání. Potřeba je dle něho zvážit dostupné zdroje, časové a finanční omezení. Toto potvrzuje i MacRae (2018, s 51), kdy zdůrazňuje důležitost výběru metody a formy vzdělávání. Mohou to podle něho být např. školení, mistrovské kurzy, e-kurzy atd. Kromě obecného plánu vzdělávání, dodává Kazík (2017, s. 16-18), může organizace sestavit i individuální plán rozvoje pro každého zaměstnance. Kazík rovněž doporučuje, aby byla nejdříve zjištěna úroveň znalostí, aby plánování vzdělávání mělo smysl a byla v něm motivace a konečný výsledek přinesl požadovaný efekt. Na to navazuje ve své publikaci Langer (2016, s. 37) s doplněním, že u vytváření vzdělávacích aktivit by tedy měly být k dispozici následující informace:

- cílová skupina – velikost, pracovní zařazení, vzdělání či věkové rozpětí
- důvod – jaká je motivace ke vzdělávacímu programu, jestli se jedná o vnitřní motivaci nebo se jedná o vnější motivaci
- očekávání – co se očekává od vzdělávacího programu, zda dojde k osvojení nových dovedností, rozšíření vědomostí či seznámení se s novými postupy atd.
- zjištění, zda už jsou nějaké znalosti/dovednosti, které by souvisely s připravovaným vzdělávacím program nebo dokonce téma už bylo realizováno (Langer, 2016, s. 37).

K tomu dodává Zuboff (2019, s. 104), že při sestavování plánu se zohledňuje potenciál zaměstnance, kompetence, které mu chybí pro úspěšné plnění pracovních povinností, pozice, o které může ucházet, úkoly, které mohou převzít. Na rozdíl od univerzálního, všem

společnému školení vám individuální plán umožňuje přiřadit pouze ty kurzy, které konkrétní člověk potřebuje. To zvyšuje motivaci a pomáhá vyhnout se zbytečným nákladům. V tomto názoru se shodují i Armstrong a Taylor (2020, s. 358), kdy navíc zmiňují, že do plánu by měly být zahrnuty různé aktivity přizpůsobené individuálním potřebám, například pozorování toho, co dělají ostatní, práce na projektech, plánované využívání e-learningových programů a interních center výukových zdrojů, práce s mentorem, koučování liniovým manažerem nebo týmem. Mechanismus plánování vzdělávání a rozvoje by tedy měl být komplexní a dobře strukturovaný, aby zabezpečil efektivní a cílený proces vzdělávání, doplňuje (Noe, 2022, s. 82). Celkově je dle jeho názoru klíčové, aby mechanismus plánování vzdělávání a rozvoje byl flexibilní, reagoval na aktuální potřeby a soustředil se na dosažení strategických cílů organizace a rozvoje zaměstnanců.

4) Vytvoření rozvrhu a organizace vzdělávacích aktivit

Vytvoření rozvrhu a organizace vzdělávacích aktivit je důležitým krokem v procesu návrhu a realizace vzdělávacích programů pro zaměstnance, uvádí Paine (2021, s. 189). Správně strukturovaný rozvrh a organizace zajistí efektivní a smysluplnou implementaci vzdělávacích aktivit. Rozvržení časového harmonogramu je důležitou součástí, souhlasí Armstrong a Taylor (2020, s. 236). Je potřeba stanovit, kolik času bude vzdělávací program trvat, rozložit obsah do jednotlivých sezení, modulů nebo lekcí a určit, kolik času bude věnováno každému tématu. S plánováním časových rozvrhů a harmonogramů vzdělávacích programů souvisí a zajištění dostupnost potřebných prostor, technického vybavení a materiálů, uvádí Pilařová (2016, s. 21). Stanovením místa konání se taktéž zabývá Collings a kol. (2017, s. 321), kde zmiňují, že pokud se jedná o fyzické vzdělávací aktivity, je potřeba zvážit, kde budou probíhat. Může to být ve firemních prostorách, externích zařízeních, online platformách atd. Berkley a Kamplan (2019, s. 231) zdůrazňují, že při vytváření rozvrhu je také důležité zohlednit pracovní zatížení zaměstnanců. Rozvrh by měl být navržen tak, aby minimalizoval rušení pracovního provozu a zároveň umožňoval zaměstnancům dostatek času na účast na vzdělávacích aktivitách. To může zahrnovat plánování školení mimo pracovní dobu, krátkodobých intenzivních workshopů nebo pravidelných kratších vzdělávacích bloků. Flexibilita je dle MacRae (2018, s. 96) dalším důležitým aspektem. Rozvrh by měl být dostatečně pružný, aby umožňoval reagovat na neočekávané situace, jako jsou změny v pracovním zatížení, nové projekty nebo individuální potřeby zaměstnanců. Zároveň by měl být pevným rámcem pro dlouhodobý rozvoj pracovníků. Vytvoření dobře strukturovaného a efektivního rozvrhu a organizace vzdělávacích aktivit je klíčové pro dosažení maximálního výnosu z vzdělávacích programů a pro zajištění, že zaměstnanci získají potřebné dovednosti a znalosti pro svou práci, dodává Thompson a kol., (2020, s. 51).

5) Realizace vzdělávacích aktivit

Na plánování vzdělávání navazuje realizace vzdělávání. Realizace firemního vzdělávání znamená dle Šikýře (2016, s. 141) provádění konkrétních aktivit a programů, které mají za cíl rozvíjet dovednosti a znalosti zaměstnanců v rámci organizace. Tato vzdělávací opatření jsou navržena a implementována s cílem zlepšit výkonnost zaměstnanců, zvýšit jejich produktivitu a poskytnout jim příležitosti pro profesní růst a rozvoj. S tím souvisí i poskytování zaměstnancům přístup k relevantním zdrojům, materiálům a technologiím, monitorování a podporování pokroku zaměstnanců během vzdělávacích aktivit, uvádí Koubek (2015, s. 262). Armstrong a Taylor (2015, s. 270) realizaci plánů činností nazývají výzvou, kdy je

podle nich zapotřebí flexibilní přístup zahrnující rychlé reakce, aby bylo možné zvládnout nepředvídatelné změny. Obecně také platí, že při pořádání vzdělávacích akcí je nutné průběžně sledovat, zda kurz probíhá v souladu s plánem a schváleným rozpočtem, doplňuje Janišová a Křivánek (2013, s. 218) Realizace firemního vzdělávání může probíhat různými způsoby v závislosti na potřebách organizace a dostupných zdrojích, uvádí Noe (2022, s. 299).

Zde jsou obecné příklady často používaných způsobů realizace firemního vzdělávání:

Interní programy: Organizace může vytvořit interní školení, která jsou vedená interními odborníky nebo zkušenými zaměstnanci. Tato školení se obvykle konají v rámci organizace a zaměstnanci se učí specifickým dovednostem nebo postupům, které jsou relevantní pro jejich pracovní pozice, Urban (2017, s. 30)

Externí kurzy: Organizace může posílat zaměstnance na externí kurzy a semináře, které jsou vedené odborníky mimo organizaci. Tyto kurzy mohou být zaměřeny na obecné dovednosti, jako je leadership, komunikace nebo projektový management, nebo na specifické oblasti v rámci určitého odvětví, Collings a kol. (2017, s. 35).

Online vzdělávání: S rozvojem technologií se stále více organizací obrací k online vzdělávání. Toto zahrnuje použití e-learningových platforem, virtuálních kurzů, webových seminářů (webinářů) a dalších online materiálů. Zaměstnanci mohou samostatně studovat materiály a lekce a mít možnost absolvovat online testy nebo získat certifikáty, Armstrong a Taylor (2015, s. 361).

Důležitou charakteristikou průběhu vzdělávacího procesu je jeho cykličnost, uvádí Thompson a kol., (2020, s. 53). Cyklus je zde prý souborem určitých aktů vzdělávacího procesu. Existují čtyři cykly. Počáteční cyklus, tedy uvědomění a porozumění studentů hlavní myšlence a praktickému významu studované látky a rozvoj způsobů reprodukce studovaných znalostí a způsobu jejich využití v praxi. Druhý cyklus, tedy konkretizace, rozšířená reprodukce studovaných poznatků a jejich explicitní povědomí. Třetí cyklus, tedy systematizace, zobecnění pojmů, využití nastudovaného v životní praxi. A závěrečný cyklus, tedy kontrola a účtování výsledků předchozích cyklů prostřednictvím kontroly a sebekontroly. Závěrem shrnuje Langer (2016, s. 97), že realizační fáze tedy zahrnuje několik klíčových prvků, které ovlivňují způsob realizace vzdělávací akce, zejména cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory.

6) Hodnocení efektivity a vyhodnocení vzdělávacích programů

Hodnocení efektivity vzdělávání personálu je závěrečnou fázi řízení rozvoje personálu v organizacích a podnicích, popisuje Ledimo (2018, s. 44). Prostředky vynaložené na odborné vzdělávání jsou hodnoceny jako investice do rozvoje. Tyto investice by měly přinést návratnost v podobě zvýšení efektivity firem a podniků, růstu pozic na trhu. Hodnocení efektivity vzdělávání personálu je komplexní postup analýzy znalostí, získaných dovedností a celkového rozvoje zaměstnanců. Pomocí moderních metod lze analyzovat, jak moc se zlepšila výkonnost zaměstnance, jeho kompetence a úroveň profesionality. Podle toho je možné předvídat následnou investici, tvrdí Olexová (2019, s. 81).

Vytvoření efektivního systému vzdělávání zaměstnanců je zpravidla společným úkolem vedení společnosti a HR oddělení. Správně vybudovaný systém vzdělávání a rozvoje personálu je prospěšný jak pro zaměstnance, tak pro organizaci, uvádí Janišová a Křivánek (2013, s. 219). Efektivnosti lze dle Noeho (2022, s. 82) dosáhnout integrací, kombinací

v různých technologiích, mezi nimiž by měly být vedle takových univerzálních personálních technologií, jako je řízení podle cílů, školení, adaptační management a kariérové poradenství, použity i specifické kariérové: práce s rezervou na postup, individuální psychologické poradenství v otázkách kariéry atd. Dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 67) je zhodnocení dosažení cílů vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů a provádění zpětné vazby od zaměstnanců, trenérů a vedoucích pracovníků, velmi důležitou součástí celého procesu. Současně je nezbytně nutné koumat změny ve výkonnosti a chování zaměstnanců. Ve fázi vyhodnocení se současně dle Armstronga a Taylora (2015, s. 366) zkoumá dopad programu na výkon a posuzuje se, do jaké míry program naplnil očekávání. Vyhodnocení vzdělávání je důležité, aby bylo možné posoudit jeho účinnost při dosahování výsledků stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací aktivity a aby bylo možné určit, kde je potřeba dosáhnout zlepšení nebo změny, aby bylo případně ještě účinnější, doplňují se Armstrong a Taylor (2015, s. 367). Naopak Olexová (2019, s. 81) podotýká, že účelnost programu vzdělávání zaměstnanců je přímo úměrná době možného využití získaných znalostí. Vytváření některých vzdělávacích programů nesměřuje k rozvoji konkrétních odborných dovedností, ale směřuje k formování určitého typu myšlení a chování. Nakonec je poměrně obtížné přímo měřit efektivitu programu, protože výsledky se počítají na dlouhé období a jsou spojeny s chováním a vědomím lidí, které nelze přesně posoudit.

Modely pro hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců

Existuje několik modelů a metodik, které mohou být použity k hodnocení efektivity školení zaměstnanců. Některé z těchto metod jsou:

Kirkpatrickův model, navržený Donaldem Kirkpatrickem, popisuje ve svém díle Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016, s. 39) čtyři úrovně hodnocení. Reakce: „*Jak reagovali účastníci na školení?*“ Učení: „*Jaké znalosti a dovednosti účast níci získali?*“ Chování: „*Jak se změnilo jejich chování v pracovním prostředí?*“ Výsledky: „*Jaké byly výsledky pro organizaci* (např. zvýšení produktivity, snížení chyb)?“ Dále **Phillipsovův model**, který rozšiřuje Kirkpatrickův model o pátou úroveň, která se zaměřuje na návratnost investice (ROI) školení. Tato úroveň se zabývá finančními výsledky v souvislosti se školením, popisuje Tenkl (2014). Zároveň Tenkl (2014) zmiňuje i **ROI metodu (Return on Investment**, která spojuje finanční analýzu s hodnocením výsledků školení. Snaží se měřit návratnost investice z hlediska zvýšení produktivity, snížení nákladů nebo jiných finančních ukazatelů. Další metodou je **Bloomova taxonomie,** vysvětlený Olexovou (2019, s. 80) je systém hierarchického zařazení a hodnocení kognitivních dovedností a znalostí. Bloomem rozděluje dovednosti do šesti úrovní: vědomí, porozumění, použití, analýza, syntéza a hodnocení. Jednoduchá metoda **Pretest-Posttest Design**, zmíněná MacRae (2018, s. 68), zahrnuje měření znalostí a dovedností účastníků před a po školení. Porovnání těchto výsledků umožňuje posoudit, jaké konkrétní změny nastaly. Cascio (2017) preferuje **360stupňové hodnocení.** Tato metoda zahrnuje získávání zpětné vazby od různých stran, včetně nadřízených, kolegů a podřízených. To umožňuje získat komplexní obrázek o změnách v chování účastníka. Emery (2019, s. 99) udává příklad **sledování dlouhodobých trendů, což** zahrnuje průběžné sledování výkonnosti účastníků školení po několik měsíců nebo let od ukončení školení. Tím lze zjistit, zda se změny promítly do dlouhodobých výsledků. Dle Paineho je dostačující i (2021, s. 168) **online zpětná vazba a hodnocení**, kdy současná moderní technologie umožňují sběr zpětné vazby online formou anket, dotazníků a hodnocení kurzů. Tato data mohou pomoci posoudit, zda jsou účastníci spokojeni a zda bylo dosaženo stanovených cílů.

7) **Aktualizace a kontinuální zlepšování vzdělávacích plánů:**

Aktualizace a kontinuální zlepšování vzdělávacích plánů jsou důležité pro udržení relevance vzdělávacích programů a jejich schopnosti přizpůsobit se měnícím se potřebám a podmínkám organizace, zdůrazňuje Armstrong a Taylor (2020, s. 241). Současně je zapotřebí pravidelně revidovat vzdělávací plány a aktualizovat je na základě nových potřeb, trendů a požadavků, doplňuje Plamínek (2018, s. 87). S výše uvedeným souhlasí i Urban (2017, s. 34), který též upozorňuje na sledování změn v oboru a technologiích a zohledňování jich při aktualizaci plánů. Dle Paineho (2021, s. 167) je klíčové pracovat s průběžnou zpětnou vazbou od zaměstnanců, manažerů a trenérů a využívat ji k dalšímu zlepšování vzdělávacích aktivit, udržování komunikace s interními a externími zdroji vzdělávání a sledování nových příležitostí a trendů, podporování kultury kontinuálního učení ve firmě a motivování zaměstnanců k osobnímu rozvoji. Morgan (2014, 181) taktéž zmiňuje, že je zapotřebí udržovat otevřenou komunikaci se zaměstnanci a účastníky vzdělávacích programů, informovat je o změnách a aktualizacích v plánech a získávat jejich názory a zpětnou vazbu. Krom toho také podporovat kulturu neustálého učení ve firmě a vést zaměstnance k tomu, aby oni sami byli iniciátory svého vzdělávání a aby si rozvíjeli dovednosti i mimo oficiální vzdělávací programy. Van Nieuwerburgh (2020, s. 202) dále považuje za důležité, pokud organizace spolupracuje s externími dodavateli vzdělávacích služeb, pravidelně hodnotit jejich výkon a kvalitu poskytovaných služeb. Nakonec Collings a kol. (2017, s. 29) zmiňuje, že je také důležité mít na paměti, že tvorba vzdělávacích plánů je proces, který by měl být pružný a přizpůsobivý. Vzdělávací potřeby se mohou měnit v čase, a proto je důležité pravidelně aktualizovat plány a zajistit jejich efektivitu a relevantnost pro rozvoj zaměstnanců a dosažení cílů organizace.

2.3 Metody vzdělávání a rozvoje

Formy odborné přípravy, rekvalifikace a zdokonalování zaměstnanců, seznam požadovaných profesí a odborností stanoví zaměstnavatel s přihlédnutím k jeho potřebám. Firmy obvykle využívají kombinované vzdělávání a velké organizace si vytvářejí vlastní školicí centra a podnikové univerzity. Správná volba metody a formy procesu učení může výrazně zlepšit psychologické klima v organizaci, vyřešit mezilidské rozpory, uvádí Šikýř (2016, s. 46).

V současném moderním prostředí praktikující organizace aplikují rozličné varianty učebního procesu. Těchto variant je nespočetně a možno je uspořádat do kategorií podle různých kritérií. Mezi etablované klasifikace metod zahrnující vývojové aspekty patří standardní přístupy, přičemž různí autoři předkládají své individuální typologie:

Například Armstrong a Taylor (2020, s. 565) rozdělují vzdělávací a rozvojové metody na **formální** a **neformální**. Formální vzdělávání je plánované, systematické a dochází u něj k využívání strukturovaných tréninkových programů. Je určováno školitelem jak a jakým způsobem se budou zaměstnanci vzdělávat, většinou probíhá mimo pracovní prostředí, všichni zúčastnění se učí stejnou látku, tudíž může být více či méně relevantní, má různorodou obtížnost přenosu do praxe. Neformální vzdělávání je tzv. zážitkové vzdělávání. Uvádí, že zaměstnanci jsou schopni naučit se 70 % svých znalostí práce pomocí neformálního vzdělávání. Zaměstnanci si určují sami, jakým způsobem se budou vzdělávat, probíhá přímo v pracovním prostředí, zaměstnanci se učí látku na základě vzniklé potřeby, tudíž je okamžitá uplatnitelnost nabytých znalostí a zároveň jednoduchý přenos znalostí do praxe. Collings a kol. (2017, s. 28-30) rozděluje podnikové vzdělávání a rozvoj na **pasivní a aktivní**, kdy nejdůležitějším rozdílem mezi nimi je míra aktivity, kterou žáci prokazují. Aktivní vzdělávání je zaměřeno na aktivní účast zaměstnanců při získávání nových znalostí a dovedností (důraz

na interakci, diskusi a praktickou aplikaci vědomostí). Pasivní vzdělávání se zaměřuje na předávání informací a znalostí zaměstnancům, aniž by byli aktivně zapojeni do procesu (důraz na holé poskytování informací). Dále pak **individuální a skupinové**, kdy individuální vzdělávání je zaměřeno na potřeby a rozvoj jednotlivých zaměstnanců (aktivity navrženy a prováděny tak, aby odpovídaly individuálním dovednostem, znalostem a potřebám). Skupinové vzdělávání je zaměřeno na skupinu zaměstnanců, kteří mají podobné potřeby a cíle vzdělávání. Veteška (2016, s. 58) rozděluje rozvojové metody do tří velkých skupin: **tradiční metody**, **metody aktivního rozvoje** a **metody rozvoje pracoviště**. Collings a Mellahi (2017, s. 158) déle rozlišuje i podle místa konání na **interní** a **externí**. Interní školení se provádí na území organizace, externí s návštěvou speciální organizace zabývající se školením zaměstnanců. Volba interního školení umožní organizovat proces učení na pracovišti nebo tak, aby doba, na kterou jsou zaměstnanci odtrženi, byla minimální a organizace za něj nemusí platit. Volba externího školení naopak odvádí pozornost personálu od práce, ale to lze hodnotit i pozitivně. Změna prostředí a druhu činnosti může sloužit jako odpočinek pro zaměstnance organizace).

Koubek (2015, s. 265-266) rozčleňuje do dvou skupin. Metody používané ke **vzdělávání na pracovišti** při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště**. Bláha a kolektiv (2013, s. 126) také uvádí podobně jako Koubek rozlišení metod vzdělávání na pracovišti či mimo něj, nazývají je **„on the job“** a **„off the job“**, popis dílčích metod se shoduje s popisem Koubka. Současně doporučují zvolit kombinaci obou metod v rámci plánování vzdělávacího programu. Po analýze zdrojů bylo zjištěno, že nejtypičtější členění metod je tedy na ty, které jsou využívané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, tedy metody „on the job“, a na ty, které jsou využívané mimo pracoviště, tedy „off the job“. Níže budou dle těchto dvou skupin (metod) rozčleněny konkrétní formy.

Metoda „on the job“

Metody vzdělávání na pracovišti jsou všechny metody vzdělávání, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Lze mezi ně řadit například:

Školení na pracovišti je dle Plamínka (2018, s. 95) nejoblíbenější metodou, protože školení na pracovišti poskytuje zaměstnancům přesnější pochopení jejich práce, způsobu používání zařízení a požadavků na jejich práci. Berkley a Kaplan (2019, s. 201) popisuje, že se vyznačuje praktickým zaměřením, přímou návazností na výrobní funkce zaměstnance a zpravidla představuje významné možnosti pro opakování a upevnění naučeného. V tomto smyslu je tento typ školení optimální pro rozvoj dovedností potřebných k provádění současných výrobních úkolů. Zároveň je takové školení často příliš speciální pro rozvoj potenciálu zaměstnance, formující zásadně nové behaviorální a profesní kompetence, protože mu nedává možnost abstrahovat od situace na pracovišti a překračovat tradiční chování. A nakonec doplňuje Šikýř (2016, s. 63), že v souladu s tím školení zahrnuje řadu tréninkových cvičení, která účastníkům umožňují upevnit své dovednosti a získat zpětnou vazbu od facilitátora – co přesně dělají dobře a co špatně. Jsou obvykle delší než semináře, mohou trvat i několik dní, i když vše závisí na cílech, kterých školitel plánuje dosáhnout.

Instruktáž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou především při zácviku nováčka, nebo při přechodu z jiné části organizace, kdy se stálý pracovník například zaučuje na jiném stroji apod. Toto vzdělávání má jednorázový charakter a používá se při jednodušších pracovních postupech, uvedl Koubek (2015, s. 268).

Coaching a osobní rozvoj je na rozdíl od instruktáže při výkonu práce zdlouhavější metodou instruktáže. Jde o soustavné podněcování a směrování pracovníka k žádoucímu výkonu ze

strany vzdělavatele, což má pracovníka motivovat. Koučování charakterizuje Whitmore (2017, s. 36) jako individuální trénink člověka k dosažení pro něj významných cílů, zvýšení efektivity plánování, mobilizace vnitřního potenciálu, rozvíjení potřebných schopností a dovedností, zvládnutí pokročilých strategií k dosažení výsledků. Cílem koučování je dle Blažka (2014, s. 186) rozvoj a využití tvůrčího potenciálu koučovaného. Tato technika je navržena tak, aby umožnila lidem, kteří si uvědomili potřebu změny a kteří si stanovili cíle profesního a osobního růstu. Plamínek (2018, s. 90) dodává, že tento typ vyžaduje individuální přístup a zabere více času, nicméně výsledky se dostaví. A pokud například manažer vidí v podřízeném potenciál pro řízení a rozšiřování oblasti odpovědnosti, pak je nutné rozvíjet jeho manažerské dovednosti, provádět školení pro osobní růst zaměstnance. Van Nieuwerburgh (2017, s. 13) vidí princip této metody v tom, že pracovníci nedostávají ani tak pokyny od kouče, jako se rozhodují sami. Koučování umožňuje lidem přijímat odvážnější, riskantnější a významnější rozhodnut, které mohou být nakonec mnohem ziskovější.

Mentoring je metoda podobná coachingu. Paine (2021, s.120) vysvětluje, že výhodou mentoringu je individuální přístup k podřízeným, protože obvykle jeden mentor má 1-3 podřízené. Tato metoda se používá především u nových zaměstnanců, kteří ještě plně nerozumí rysům své pozice. Typicky je mentor přidělen novému zaměstnanci na období jednoho měsíce až jednoho roku. Mentor je většinou zaměstnanec na stejné nebo o něco vyšší pozici, zadává studentům úkoly, sleduje jejich plnění a dává zpětnou vazbu. Collings a Mellahi (2017, s. 166) doplňuje, že mentoring (dříve učňovství) je tradiční metodou odborného vzdělávání již od starověku. Při práci s mistrem se mladí dělníci učí profesi. Tato metoda je rozšířena i dnes, zejména tam, kde praktické zkušenosti hrají výjimečnou roli při přípravě specialistů v mnoha oblastech činnosti včetně managementu.

Counselling je poměrně novou metodou vzdělávání, která má překonat jednosměrnost vztahu mezi vzdělaným a vzdělavatelem, či mezi nadřízeným a podřízeným. Mají totiž rovnocenné postavení. Cílí na oboustranné konzultovaní a ovlivňovaní pracovních schopností zaměstnanců. Školený zapojuje vlastní iniciativu, přichází s návrhy řešení problémů a novými nápady, Koubek (2015, s. 267).

Asistování je uvedeno Šikýřem (2016, s. 142) jako tradiční metoda formování pracovníků, kdy je vzdělávanému pracovníkovi přidělen zkušený pracovník, který mu pomáhá při výkonu a plnění jeho pracovních úkolů. Postupně se od něj učí novým pracovním postupům a pracovnímu jednání. Časem získává vyšší míru samostatnosti, až je schopen pracovní úkoly vykonávat úplně samostatně.

Pověření úkolem je popisováno Koubkem (2015, s. 267) jako „vyvrcholením asistování“, kdy je ke konci vzdělávání pracovním asistentem pověřen úkolem, který když splní, dokončí vzdělávací proces. Šikýř (2016, s. 142) však pověření úkolem vysvětluje jen obecně jako pověření zaměstnance školitelem splněním určitého úkolu za účelem prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti a dovednosti.

Rotace práce neboli cross training je metoda vzdělávání, kdy je pracovník pověřen různými úkoly v různých úsecích organizace, tato metoda je hojně využívána v případě řídících pracovníků, kteří potřebují poznat všechny druhy práce v organizaci. Paine (2021, s. 122) doplňuje, že tato metoda rozvoje spočívá v přesunu zaměstnance z jedné oblasti práce do druhé v rámci organizace. Zaměstnanec se tak dozví o práci v jiných odděleních. Doba práce na jiném místě může být od měsíce do roku. Rotace zaměstnanců se v zásadě používá ve velkých mezinárodních společnostech. Například v japonských firmách se zaměstnanci po celý svůj pracovní život přesouvají z jedné pozice na druhou. Technik tak může pracovat na různých strojích v různých odděleních organizace. Díky tomu zaměstnanci rozumí celému rozsahu organizace, je pro ně jednodušší se rozhodovat, protože vědí, co ohrožuje

zaměstnance z jiných oddělení. Personální rotace řeší řadu důležitých úkolů, například umožňuje zaměstnancům lépe pochopit strukturu firmy, stimuluje rozvoj nových znalostí a dovedností. A Collings a Mellahi (2017, s. 166) naopak rotaci popisuje jako je metodu sebevzdělávání, při které zaměstnanec dočasně přechází na jinou práci, aby získal nové dovednosti. Kromě čistě vzdělávacího efektu má rotace pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců, pomáhá překonávat stres způsobený monotónními výrobními funkcemi a rozšiřuje sociální kontakty na pracovišti.

Briefing je dle Noeho (2022, s. 112) vysvětlení a ukázka pracovních metod přímo na pracovišti a mohou jej provádět zaměstnanci, kteří tyto funkce vykonávají dlouhodobě, nebo speciálně vyškolený instruktor. Koučování na pracovišti je levný a účinný prostředek k rozvoji jednoduchých technických dovedností, a proto je tak široce používán na všech úrovních moderních podniků.

Metoda „off the job“

Metody vzdělávání "off the job" se zaměřují na vzdělávání mimo pracovní prostředí a využívají různé externí zdroje a aktivity. Tyto metody mají za cíl poskytnout zaměstnancům příležitosti k učení se a rozvoji dovedností mimo běžné pracovní povinnosti. Zde je několik příkladů metod:

Přednášky jsou metoda rozvoje, při které vzdělávající verbálně předává informace skupině lidí. Nevýhodou této metody je jednosměrná komunikace a míra asimilace látky závisí na vlastnostech přijímané látky, na osobních vlastnostech lektora a na jeho schopnosti látku správně učit a také na publikum a jejich pozornost. Je třeba poznamenat, že přednášky jsou jednou z nejběžnějších metod výuky, protože materiál může být prezentován velkému počtu lidí na jedné přednášce (Urban, 2017, s. 41). Přednáška je dále dle Noeho (2022, s. 84) tradiční a jedna z nejstarších metod odborného vzdělávání. Při přednášce, která je monologem lektora, posluchači vnímají výukový materiál sluchem. Přednáška je prostředkem prezentace velkého množství vzdělávacího materiálu v krátkém čase, umožňuje během jedné lekce rozvinout mnoho nových nápadů, provést potřebná přijetí. Přednášky jsou extrémně nákladově efektivní, protože jeden instruktor pracuje s desítkami, stovkami, a dokonce tisíci studentů.

Semináře se konají zpravidla po přednáškách, jejich smyslem je lepší pochopení probíraného tématu pomocí doplňujících otázek a praktických úkolů. Na seminářích probíhá oboustranná komunikace, což je plus, protože se účastníci aktivně zapojují do práce, uvádí Shields (2016, s. 96). Šikýř (2016, s. 143) charakterizuje seminář jako metodu, kdy se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky.

Případová studie se dle Koubka (2015, s. 68) stává jednou z nejoblíbenějších metod výuky jak ve firmách, tak ve vzdělávacích institucích. Účelem této metody je naučit studenty analyzovat a strukturovat přijaté informace, vyhodnocovat a snažit se řešit zjištěné problémy. Charakteristickým znakem případové studie je, že na konci neexistuje správné nebo špatné rozhodnutí, jakékoli rozhodnutí lze považovat za rovnocenné. Diskuse by však měla zhodnotit klady a zápory navrhovaných řešení. Případová metoda je současně podle Noeho (2022, s. 86) výuková technika, která využívá popis skutečných ekonomických, sociálních a obchodních situací. Někdy se používají i další názvy: metoda konkrétních situací, metoda studia situací či obchodních příběhů. Nejčastější definicí pojmu případ je popis situace, která před lidmi skutečně nastala nebo může nastat, popis charakteristiky této situace, faktů, úsudků, ze kterých se při rozhodování vychází.

Workshopy jsou variantou případových studií. Dané problémy jsou však řešeny komplexně z hlediska sestavené skupiny, Koubek (2018, s. 267). Workshop poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení problémů. Workshop prý současně funguje jako nástroj výchovy k týmové práci. Janišová a Křivánek (2013, s. 2017) upozorňují na důležitost aktivní účasti všech účastníků a jejich zapojování se do praktických řešení. Bývá totiž zvykem, že cílem workshopu je dospět k nějakému výsledku, který jde dále využít v praxi.

Skupinové diskuse se využívají v malých skupinách a umožňují co nejefektivněji využít zkušenosti posluchačů. Studenti sami vyvíjejí nejúčinnější řešení problémů. Pro stimulaci skupiny může vedoucí zavést určité rámce, například navrhnout určité algoritmy, zavést pravidla, nastavit čas atd. Na konci by mělo být shrnuto shrnutí, aby posluchači pochopili celkový obraz toho, co se děje, vysvětluje Collings a Mellahi (2017, s. 92).

Zohlednění praktických situací umožňuje tento nedostatek do určité míry překonat. Tato výuková metoda zahrnuje analýzu a skupinovou diskusi hypotetických nebo skutečných situací, které lze připojit ve formě popisu, videa atd. Základem zvažování praktických situací je diskuse, skupinová diskuse, ve které studenti hrají aktivní roli a instruktor řídí a kontroluje jejich práci. Použití této metody umožňuje účastníkům vzdělávacího programu seznámit se se zkušenostmi jiných organizací (obsahem konkrétní situace) a také rozvíjet dovednosti analyzovat rozhodovací proces, rozvíjet strategie a taktiky. Pro úspěšné použití metody praktických situací vyžadují studenti určitou profesionalitu a teoretické znalosti, zmiňuje Shields (2016, s. 93).

Obchodní hry (hraní rolí) je metoda, při které jsou modelovány určité aspekty profesionální činnosti. Samotná hra obvykle probíhá ve třech fázích – příprava hry, její vedení a rozbor chování hráčů. Při vedení obchodní hry je velmi důležité vytvořit atmosféru, ve které by účastníci chtěli jednat kreativně a proaktivně. Pro motivaci účastníků může vůdce zahrnout prvky soutěže nebo soutěže mezi hráči. Na analýzu hry by měl být vyhrazen dostatek času, aby se účastníci mohli podělit o své názory a poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu (Paine, 2021, s. 148). Obchodní hry jsou podle Shieldse (2016, s. 93) výukovou metodou, která se nejvíce blíží skutečným profesním aktivitám studentů. Výhodou obchodních her je, že jako model reálné situace zároveň poskytují možnost výrazně zkrátit provozní cyklus a tím účastníkům ukázat, k jakým konečným výsledkům jejich rozhodnutí a jednání povedou. Obchodní hry mohou být jak globální (vedení společnosti), tak lokální (vyjednávání, příprava podnikatelského plánu). Použití této metody umožňuje studentům vykonávat různé profesní funkce a rozšířit si tak vlastní chápání organizace a vztahů jejích zaměstnanců. Instruktor může tento moment posílit tím, že se účastníků hry zeptá na určitý typ chování, tedy jeho modelováním. Obchodní hry jsou užitečné z hlediska rozvoje praktických, manažerských (plánování, pořádání porad, jednání) a behaviorálních dovedností (spokojenost zákazníka, orientace na kvalitu, spolupráce). Obchodní hry jsou drahé, protože jejich příprava vyžaduje přednášející, kteří mají speciální dovednosti; kompetentní analýza obchodní hry, která je mimořádně důležitá pro efektivitu tohoto typu školení, vyžaduje také účast speciálně vyškolených instruktorů, doplňuje Šikýř (2016, s. 44).

Tréninky často zahrnují interaktivní komponenty, jako jsou cvičení, diskuse, simulace a praktické příklady a důležitou součástí je zajištění toho, že zaměstnanci nejen získají nové znalosti, ale také je budou schopni aplikovat v praxi. Praktické cvičení a situace blízké reálné pracovní situaci podporují tento proces, popisuje Urban (2017, s. 30).

Behaviorální modelování je metoda učící specifické postoje a dovednosti prostřednictvím určitých akcí, například prostřednictvím prezentace určitého modelu chování nebo poskytování zpětné vazby. Čím větší je motivace studentů, tím vyšší je efektivita tohoto typu školení, popisuje Collings a Mellahi (2017, s. 95).

Košíková metoda je metoda, při které jsou simulovány situace, se kterými se v praxi manažerů často setkáváme, např. analyzování velkého množství dokumentů, přijímání urgentních rozhodnutí, velké množství případů současně atd. Student se naučí rychle se rozhodovat, klasifikovat důležitá fakta podle jejich závažnosti a naléhavosti, vysvětluje Paine (2021, s. 123).

Demonstrování je způsob, při kterém jsou přenášeny dovednosti a znalosti prostřednictvím pomůcek, počítačů, audiovizuální techniky, trenažerů, ukázek pracovních postupů, vysvětluje Koubek (2018, s. 268). Šikýř (2016, s. 33) ji však charakterizuje jen obecně jako metodu, která se zaměřuje spíše na dovednosti a praktické využívání znalostí, poskytuje možnost obsluhovat zařízení a stroje ve zkušebních dílnách, vývojových pracovištích nebo v podnicích, které tyto stroje přímo vyrábějí.

Assesment centre je diagnosticko-výcvikový program vzdělávání a výběru pracovníků, kde jsou nastíněny problémy, které bude daný pracovník řešit každý den a je monitorováno, jak si s tím pracovník poradí, jak zvládne stres, více práce apod. V této metodě se hojně využívají počítače, které slouží nejen k vyhodnocovaní výsledků ale i generování úkolů, které účastník postupně řeší, uvedl Koubek (2015, s. 269).

Vzdělávací videa (online vzdělávání) popisují různé problémové situace v podnicích, na konci je uvedeno stručné teoretické shrnutí toho, co viděli. Výhodou videí je jejich propojení s praxí, nicméně při sledování filmů zůstávají účastníci pasivní, někdy nekoncentrovaní, namítá Plamínek (2018, s. 92). Online vzdělávání, nebo také „e-learing“, je naopak Šikýřem (2016, s. 143-144) vnímána vcelku pozitivně. Poskytuje totiž časovou a prostorovou nezávislost a lze přizpůsobit individuálním potřebám jedince. Současně zdůrazňuje zprostředkovávání znalostí rozmanitou a kombinovanou formou (text, obrázky, grafy, tabulky, audio, video), což zaměstná prakticky všechny smysly a podporuje tím aktivní přístup k učení).

Sebevzdělávání personálu je proces, ve kterém zaměstnanci aktivně a dobrovolně rozvíjejí své znalosti, dovednosti a kompetence mimo formální vzdělávací programy poskytované organizací. Sebevzdělávání je důležité pro osobní a profesní růst zaměstnanců, zlepšení výkonnosti a přispívá k inovaci a rozvoji organizace jako celku. Je pro organizaci nejjednodušším typem vzdělávání personálu. Nevyžaduje ani lektora, ani speciální místnost, ani určitý čas, uvádí Shields (2016, s. 96).

2.4 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. Skládá se z úvodu, teoreticko-metodologické části, jejích součástí je i metodika, dále část analytická a závěr.

Teoretická část byla zpracována prostřednictvím literární rešerše, která měla za cíl poskytnout přehled o dostupných informacích týkajících se managementu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovištích. Pro rešerši byla využita česká i zahraniční odborná literatura. První část se věnovala obecné charakteristice vzdělávání a rozvoje formou komparace. Tato část zahrnovala i témata jako význam podnikového vzdělávání a rozvoje, subjekty vzdělávání a rozvoje, cíle vzdělávacího procesu, a nakonec i koncepci profesního rozvoje, který s tímto tématem úzce souvisí. Druhá část se zaměřovala na management procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zabývala se procesy jako identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení cílů v těchto procesech, plánování vzdělávání a rozvoje spolu s rozvrhem a organizací aktivit, jejich realizace, hodnocení efektivity vzdělávání, kontinuální zlepšování plánů aj. Třetí část se věnovala metodám vzdělávání, které byly rozděleny do dvou subkapitol, metody na pracovišti a metody mimo pracoviště. V této části byly jednotlivé metody vyjmenovány a popsány.

Součástí teoretické části je také metodika, která popisuje postup, který byl použit pro zpracování dat v této práci.

Pro výzkum tohoto tématu byla pro analytickou část této práce vybrána společnost Česká zbrojovka Uherský Brod. Tato společnost totiž může sloužit jako vhodný příklad organizace v odvětví, kde je technologický pokrok rychlý a kde je tedy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců klíčový pro udržení konkurenceschopnosti a inovací. Analytické části práce tedy předcházela osobní návštěva centrály společnosti ČZUB, během které byl realizován výzkum a uskutečněn rozhovor s HR specialistkou. Tato návštěva byla ze strany společnosti po delším procesu schvalování a získání souhlasu s prováděním výzkumu umožněna a trvala přibližně 3 hodiny. Kromě rozhovoru s HR specialistkou bylo také provedeno dotazníkové šetření, kdy bylo mezi zaměstnance distribuováno 70 dotazníků s žádostí o jejich vyplnění. Před distribucí dotazníků byli zaměstnanci seznámeni s cílem šetření a s důležitostí zachování anonymity při poskytování odpovědí. Otázky použité v rozhovoru i dotazníku byly předem poslány společnosti k posouzení a kontrole. Celý průběh návštěvy a výzkumu probíhal začátkem června 2023. Během rozhovoru byly odpovědi HR specialistky nahrávány na diktafon a později stručně v bodech přepsány do textové podoby. Tyto zaznamenané informace byly následně začleněny do Přílohy 2, která tvoří součást této práce.

Na začátku analytické části této práce byla vybraná společnost nejprve stručně představena. Tyto informace byly získány z oficiálních webových stránek společnosti a z příslušné literatury distribuované přímo ČZUB. Dále byla prezentována organizační struktura společnosti a její přístup k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Tyto informace byly získány z rozhovoru s HR specialistkou a rozboru poskytnutého materiálu organizační struktury (viz Příloha 1). V druhé části byl podrobně popsán management procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Tato část zahrnovala identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, průběh realizace vzdělávacích aktivit, financování těchto činností, hodnocení efektivity a také se zabývala profesním rozvojem zaměstnanců. Tyto informace byly taktéž získány na základě rozhovoru s HR specialistkou a současně z rozboru poskytnutých materiálů. V rámci třetí části proběhl kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, které zapojilo zaměstnance společnosti. Dotazník obsahoval 22 hlavních otázek týkajících se celkového systému vzdělávání a rozvoje, hodnocení tohoto systému a také názorů a pocitů zaměstnanců. Do dotazníku byly také začleněny identifikační otázky týkající se pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a pracovního zařazení (pozice). V rámci provedeného dotazníkového šetření byla distribuována sada 70 dotazníků. Z tohoto celkového počtu bylo úspěšně vráceno 67 dotazníků, což představuje 95,7 % návratnost. Tímto výsledkem je demonstrováno vysoké zapojení respondentů, kteří se aktivně podíleli na vyplňování dotazníků a přispěli tak k celkové validitě a reprezentativnosti dat získaných ve šetření.

Zkoumaný soubor respondentů tvoří zaměstnanci různých pozic a úrovní ve společnosti. Jejich názory a hodnocení jsou klíčové pro získání informací o kvalitě vzdělávacích a rozvojových aktivit. Respondenti tedy byli požádáni vyjádřit svůj názor a zkušenosti prostřednictvím vyplnění anonymního dotazníku, který byl poskytnut ve fyzické podobě a je součástí Přílohy 3.

Získaná data ukazují, že se do šetření zapojilo celkem 41 mužů, což představuje 61, 2 % celkového počtu respondentů. Na druhé straně se zúčastnilo 26 žen, což činí 38,8 % ze stejného souboru respondentů. Tento výsledek naznačuje, že v rámci šetření je vyšší zastoupení mužů než žen. Je důležité poznamenat, že rozdílné zastoupení pohlaví může odrážet různé sociální, kulturní nebo jiné faktory, které ovlivňují účast v daném šetření. Přesné příčiny tohoto rozdílu by vyžadovaly další analýzu, aby bylo možné lépe porozumět demografickému rozložení respondentů v rámci daného šetření.

Analýza provedená na základě dotazníků přináší následující poznatky o věkovém složení respondentů: Nejpočetnější věkovou kategorií je skupina ve věku 46-55 let, kterou označilo 52,2 % respondentů, což představuje 35 osob. Z tohoto počtu bylo 21 mužů a 14 žen. Druhá nejpočetnější věková skupina je ve věku 36-45 let, kterou vybralo 34,4 % respondentů, což odpovídá 23 osobám. Z těchto respondentů bylo 15 mužů a 8 žen. Předposlední věkovou kategorií je skupina ve věku 26-35 let, která tvoří 8,9 % celkového počtu respondentů, což činí 6 osob. Z těchto respondentů bylo 3 muži a 3 ženy. Poslední skupinou je věková kategorie 56-65 let, kterou označilo 4,5 % respondentů, což jsou pouze 3 osoby. Z těchto respondentů byli 2 muži a 1 žena. Z výsledků vyplývá, že zbývající dvě věkové kategorie nebyly v dotaznících zastoupeny, což naznačuje, že nemáme dostatečné informace o názorech a zkušenostech respondentů v těchto věkových skupinách.

Po analýze dotazníků je patrná vzdělanostní struktura respondentů. Zjištění ukazují, že žádný respondent neudal, že by měl pouze základní nebo odborné vzdělání bez maturity. Tyto dvě kategorie jsou tudíž ve výsledcích nezastoupeny. Je však důležité poznamenat, že šetření bylo z důvodu omezených možností zaměřeno pouze na oblast nevýrobních pozic společnosti a nezúčastnili se ho zaměstnanci pozic výrobních, kteří mají často právě tyto dva druhy vzdělání. Tuto skutečnost je tedy nutno zohlednit a brát ji v potaz při interpretaci výsledků. Z výsledků dále vyplynulo, že nejméně početnou skupinou respondentů je 8,9 %, kteří uvádějí odborné vzdělání s maturitou. Tento výsledek odpovídá 6 osobám, z nichž 3 jsou muži a 3 ženy. Druhou nejméně zastoupenou skupinou je vyšší odborné vzdělání, které označilo 13,4 % respondentů, což představuje 9 osob. Z těchto respondentů je 7 mužů a pouze 2 ženy. Středoškolské vzdělání bylo zvoleno 26,8 % respondentů, což představuje druhou nejpočetnější skupinu o 18 osobách, z nichž 8 jsou muži a 10 žen. Nejčastěji označenou odpovědí bylo vysokoškolské vzdělání, které zvolilo více než polovina respondentů, konkrétně 50,7 %. To představuje 34 osob, z nichž 23 jsou muži a 11 žen.

Analýza vztahu mezi dosaženým vzděláním a pracovním zařazením respondentů odhaluje zajímavé souvislosti. I když nejpočetnější skupina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, nejčastější odpovědí na otázku pracovního zařazení není, jak by se možná očekávalo, vyšší nebo vrcholový management, ale střední management. Tuto odpověď zvolilo až 46,3 % respondentů, což představuje 31 osob. Pouze 9 zaměstnanců, což je 13,4 % respondentů, se považuje za členy vyššího až vrcholového managementu, což je zároveň nejméně častá odpověď. Tento jev lze pravděpodobně vysvětlit tím, že ve společnosti je vždy jen omezený počet vedoucích a manažerských pozic. V oblasti nižšího managementu se nachází 16,4 % respondentů, což je 11 osob, a zbývajících 16 osob, což je 23,9 % respondentů, spadá do kategorie řadových zaměstnanců. Analýza pracovního zařazení v kombinaci s dosaženým vzděláním ukazuje, že většina respondentů, kteří mají odborné vzdělání s maturitou, se nachází pouze v pozicích řadových zaměstnanců. Zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou také převážně uvádějí, že jejich pracovní zařazení je řadové zaměstnání, v menší míře nižší management, a jen 2 zaměstnanci patří do středního managementu. Zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním jsou téměř rovnoměrně rozděleni mezi nižší a střední management. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním udávali především střední management jako své pracovní zařazení, a méně často, pouze v 9 případech, vyšší až vrcholový management. Tato analýza ukazuje, že vzdělání může mít vliv na pracovní zařazení zaměstnanců, ale je také důležité brát v úvahu omezený počet vyšších manažerských pozic ve společnosti.

Pro kvantitativní analýzu všech dat byl použit program Microsoft Excel, který umožnil vytvoření grafů a výpočet dvou popisných statistik. V rámci statistik byla provedena analýza závislosti mezi dvojicemi nominálních proměnných pomocí chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Pro statistické zpracování dat byla zvolena 0.05 hladina významnosti,

na základě, které byla přijata nebo zamítnuta nulová hypotéza. Znění stanovených nulových hypotéz je:

- Mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu neexistuje statisticky významná závislost.
- Mezi úrovní ukončeného vzdělání a nástupní pracovní pozicí neexistuje statisticky významná závislost.

Výsledky dotazníkového šetření a dvou výše uvedených statistik jsou taktéž předmětem analytické části této práce. Ve čtvrté části bylo provedeno shrnutí získaných výsledků z kvantitativního výzkumu a rozhovoru s HR specialistkou. Byly identifikovány silné a slabé stránky existujícího systému vzdělávání a rozvoje společnosti. Na základě těchto poznatků byly formulovány konkrétní návrhy a doporučení zaměřená na zlepšení této oblasti.

3 Analytická část práce

V analytické části této diplomové práce bude nejprve stručně představena zvolená společnost spolu se základními údaji a historií. Dále bude popsána její organizační struktura a obecný přístup společnosti ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V rámci managementu vzdělávání a rozvoje budou, na základě rozhovoru s HR specialistkou ČZUB a rozboru interních dokumentů, podrobně popsány související procesy organizace jako je identifikace vzdělávacích potřeb, jejich plánování, realizace a průběh včetně používaných vzdělávacích metod, finanční aspekty, a také hodnocení efektivity vzdělávacích programů. Dále budou popsány i možnosti profesního rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Další část práce bude zaměřena na výzkum kvantitativní metodou, formou dotazníkového šetření, jehož výsledky budou následně interpretovány a zanalyzovány pomocí přehledných grafů, které jsou součástí Přílohy 4. Současně bude provedeno statistické testování hypotéz a zhodnocení silných a slabých stránek společnosti v oblasti vzdělávání. Nakonec budou navržena a doporučena možná zlepšení v několika bodech na základě získaných poznatků z analýzy a výzkumu.

3.1 Představení společnosti

Česká zbrojovka Uherský Brod a. s. (ČZUB) je renomovaná česká společnost se sídlem v Uherském Brodě, specializující se na výrobu ručních palných zbraní. Společnost byla založena v roce 1936 a od té doby se stala jedním z předních výrobců a dodavatelů zbraní na světě. Jejich sortiment zahrnuje širokou škálu ručních palných zbraní, včetně pistolek, revolverů a pušek (Legenda jménem CZ, Pazdera, 2016).

Společnost je obecně známá pro své kvalitní a spolehlivé produkty, které jsou vyhledávány profesionály, jako jsou vojáci, policisté a bezpečnostní složky, stejně jako střeleckými nadšenci a sběrateli zbraní. ČZUB se proslavila zejména svou legendární řadou pistolí CZ 75, která je považována za jednu z nejlepších a nejspolehlivějších pistolí na světě. Tato pistole získala velkou popularitu díky svému inovativnímu designu a vysoké přesnosti. ČZUB také vyvíjí a vyrábí různé modely a varianty pistolí pro speciální jednotky, sportovní střelce a civilní trh. Zabývá se také výrobou taktických pušek, včetně útočných pušek CZ 805 BREN a CZ SCORPION EVO 3. Tyto pušky jsou také vysoce přesné, spolehlivé a ergonomicky navržené. Všechny jejich produkty jsou navrženy tak, aby splňovaly přísné požadavky a standardy pro náročné nasazení v terénu. Její produkty jsou často oceněny v oblasti designu a technického řešení. Česká zbrojovka je známá svou inovativností a technologickým pokrokem. Investuje do výzkumu a vývoje, aby neustále zlepšovala své produkty a nabízela zákazníkům špičkovou výkonnost a bezpečnost (czub.cz, 2023). Je považována za jednoho z nejvýznamnějších výrobců ve svém odvětví, má silnou pozici na mezinárodním trhu a vyváží do více než 100 zemí (Legenda jménem CZ, Pazdera, 2016).

Historie společnosti

Dnešní Česká zbrojovka a. s. byla vybudována v rámci rozsáhlého přesunu strategicky významných výrobních kapacit tehdejšího Československa co nejdál od západních hranic ohrožených nacistickým Německem. V Uherském Brodě na jihovýchodě Moravy v roce 1936 tehdy vznikla zcela nová zbrojní továrna, která i ve světovém měřítku patřila k nejmodernějším a nejvýkonnějším a jež se v prvních letech své existence úspěšně věnovala zejména vysoce náročné produkci leteckých kulometů (czub.cz, 2023). Rok 1949 byl nejvýznamnější pro začátek výroby samopalů vz. 48, později přejmenovaných na samopaly 23/25 ráže 9. Po druhé světové válce byla akciová společnost Česká zbrojovka znárodněna a její pobočná továrna v Uherském Brodě, která se roku 1950 osamostatnila, se postupně stala

hlavním československým výrobcem ručních střelných zbraní. V roce 1959 započala výroba samopalu vz. 58, dnes řazený do kategorie útočná puška (byla to originální československá alternativa k sovětskému automatu Kalašnikova). Začátek výroby samopalu vz. 61 Škorpion, který měl vykrýt mezery mezi klasickými samopaly a služebními pistolemi, pak započal v roce 1962. Následoval začátek výroby nejpopulárnější pistole CZ 75, který připadl roku 1975. Další významný posun se uskutečnil až v roce 1992, kdy Privatizací státního podniku Česká zbrojovka vznikla akciová společnost, která se ve své hlavní továrně v Uherském Brodě soustřeďuje na vývoj a výrobu kvalitních ručních střelných zbraní; své kapacity ale vytěžuje i produkcí vysoce přesných součástí pro automobilový a letecký průmysl. Jedná se o český podnik vlastněný českými akcionáři. V roce 1997 pak byla Založena dceřiná společnost CZ-USA. Postavení České zbrojovky a. s. na nejprestižnějším zbraňovém trhu světa zásadním způsobem posílilo založení dceřiné prodejní a servisní společnosti CZ-USA (czub.cz, 2023). V roce 2004 proběhla akvizice zbrojní výroby společnosti Zbrojovka Brno a v roce 2005 značky Dan Wesson Firearms. Rok 2006 byl klíčový pro nástup nového managementu a začátek vývoje nové generace služebních zbraní CZ. Tentýž rok se zahájila výroba pistole CZ 75 SP-01 Shadow. Významný byl dále rok 2011 a to pro vstup na trh zbraní pro ozbrojené složky a začátek přezbrojení Armády České republiky. Zajímavostí pro rok 2015 je, že během tohoto roku Česká zbrojovka a. s. zaměstnávala asi 1 800 lidí, vyrobila 235 526 zbraní a její konsolidované tržby dosáhly 4 190 000 000 Kč (z toho 70 % byly tržby ze zahraničí). Zisk činil do té doby rekordních 450 000 000 Kč. Významným průnikem České zbrojovky a. s. na zahraniční trhy se stalo otevření samostatného prostoru pro montáž a opravy pistolí CZ v peruánském armádním závodu FAME v Limě roku 2016. Tentýž rok se zahájila výroba útočné pušky CZ Bren 2. Česká zbrojovka a. s. je od roku 2018 součástí mezinárodního holdingu Česká zbrojovka Group SE. Ve spolupráci s CZ-USA byla v Kansas City ve státě Kansas roku 2019 zahájena výroba prvních zbraní CZ (czub.cz, 2023).

Základní údaje o společnosti

Dle veřejného rejstříku a sbírky listin bylo nalezeno několik základních informacích o společnosti.

Název:	Česká zbrojovka a. s.
Sídlo:	Svatopluka Čecha 1283, Uherský Brod
IČO:	46345965
Právní forma:	akciová společnost
Datum založení:	27.6.1936
Předmět podnikání:	strojírenská výroba
Oblast činnosti:	palné zbraně
Zápis v obch. rejstříku:	Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka 712
Datum zápisu:	27.4.1992
Z. kapitál:	481.2 milionů Kč (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2023)

Obrázek 1 Logo společnosti

Zdroj: czub.cz (2023)

Obrázek 1 znázorňuje logo společnosti. Čeká zbrojovka má v ČR dvě kamenné prodejny. Jedna se nachází v Uherském Brodě přímo na totožné adrese se sídlem společnosti. Druhá se nachází v centru Prahy v ulici Opletalova.

Zde je přehled základních produktů, které společnost nabízí:

Pistole CZ, Útočné pušky, Sami-auto pušky, Semi-auto karabiny, Brokovnice, Malorážky, Granátomety, Kulovnice, Samopaly a další produkty související s palnými zbraněmi, jako jsou optické zaměřovače, světlovody, zásobníky, pouzdra a jiné (czub.cz, 2023).

Organizační struktura

Podnik se řadí mezi velké obchodní společnosti a aktuálně (k 1.6.2023), dle poskytnutých informací HR specialistkou, zaměstnává celkem 1 430 pracovníků. Organizační struktura podniku je vedená generálním ředitelem a předsedou představenstva, pod kterými spadá 9 úseků. Těmito úseky jsou úsek strategického rozvoje a transformace, úsek supply chain management, úsek produktového managementu, úsek zlepšování a investic, technický úsek, výrobní úsek, finanční úsek, obchodní úsek, personální a bezpečnostní úsek a úsek kvality. Úseky se dále dělí na 14 divizí a 54 odborů. Mezi příklady divizí patří bezpečnostní politika, HR, komerční prodej a prodej ozbrojených složek, sales operation, výzkum a vývoj, marketing, IT, engineering, montáž, hlavní dílny a lisovna, nářaďovna a údržba, metalurgie a slévárna, pažbárna. Organizační struktura společnosti včetně vztahů mezi jednotlivými úseky a odbory je pro lepší představu přiložena v Příloze 1 této diplomové práce. Tímto schématem je umožněno detailní prohlédnutí a porozumění organizaci a jejím vnitřním vazbám.

Obecný přístup podniku ke vzdělávání a rozvoji

Na základě rozhovoru s HR specialistkou, (viz Příloha 2), bylo zjištěno následující. Společnost Česká zbrojovka přistupuje k vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců jako k procesu řízených, cílených a plánovaných činností, které jsou pečlivě specifikovány v rámci plánů vzdělávání. Je si plně vědoma, že vzdělávání zaměstnanců přináší řadu výhod. Jednou z nich je zlepšování jejich schopností a dovedností, což vede ke zvýšení produktivity a podporuje inovaci. Kromě toho umožňuje správně zařadit a udržet talentované zaměstnance, získat konkurenční výhodu a lépe se přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám na trhu. Tato snaha o vzdělávání zaměstnanců přispívá také k udržení dobrého jména společnosti, na kterém si Česká zbrojovka zakládá. Ve své strategii preferuje získávat zaměstnance z vnitřních zdrojů, a proto aktivně podporuje i profesní růst a kariérní ambice zaměstnanců.

Vzdělávání se tak neomezuje pouze na vyšší management a vedoucí pozice, ale je rozšířeno na zaměstnance na všech úrovních, ať už ve výrobních nebo nevýrobních pozicích. Zaměstnanci si mají možnost určovat své vlastní rozvojové cíle, dokončovat profesní vzdělání a rozvíjet odborné kompetence i mimo svou oblast působnosti, přičemž by však jejich vzdělávání mělo být v souladu s oborem podniku. Společnost se také snaží hledat a podporovat talenty mezi všemi zaměstnanci, bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Zaměstnanci, kteří vykazují pozitivní a aktivní přístup k vzdělávání, jsou obecně schopni dosahovat vynikajících výsledků a přinášet významný přínos organizaci. Další významné důvody pro nutnost dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zahrnují novelizace, legislativní změny, zákonná školení, změny pracovního zařazení, obnovu a udržení získaných znalostí, dosažení požadované úrovně vzdělání a vzdělávání zaměstnanců v oblasti nových nebo se měnících produktů a organizačních změn. Velká část vzdělávacích programů je spojena s nákupem nových strojů, což vyžaduje školení zaměstnanců, kteří se s těmito stroji budou pracovně zabývat. Tato školení jsou často zahrnuta do rámcových smluv s nákupem strojů a vzdělání zaměstnanců je tedy nedílnou součástí těchto dohod. Většinou se tato vzdělávání týkají dělnických pozic a zahrnují legislativní školení, specializované kurzy a školení, například svářečské kurzy, kurzy pro řidiče motorových vozíků, jeřábů a další. Vzdělávání je průběžně prováděno po celý rok podle stanoveného plánu.

Oddělení pro rozvoj a vzdělávání České zbrojovky se dokonce považuje za jedno z předních pracovišť v oblasti podpory vzdělávání a rozvoje (viz Příloha 2). Bylo zdůrazněno, že i během období snížených rozpočtů v důsledku pandemie společnost nadále investovala do vzdělávání, a to prostřednictvím online e-learningového programu. Celkově lze tedy shrnout, že vzdělávání zaměstnanců je pro společnost Česká zbrojovka smysluplnou investicí do lidského kapitálu, která má dlouhodobě pozitivní dopad na výkonnost a úspěch firmy.

3.2 Management procesu vzdělávání a rozvoje společnosti

Ve společnosti Česká zbrojovka je oddělení vzdělávání a rozvoje, které je vedeno HR specialistkou, odpovědné za organizaci vzdělávání a rozvoje. Tato specialistka úzce spolupracuje jak s obchodními partnery, tak s manažery jednotlivých oddělení a sekcí, na které se vzdělávání přímo vztahuje. Společnost má schopnost samostatně zajistit vzdělávání a rozvoj prostřednictvím interních i externích zdrojů, včetně agentur a jiných společností.

V oblasti vzdělávání se rozlišují různé typy, jako je zákonné vzdělávání, odborné školení, e-learning, interní tréninky a workshopy, konference, zajímavé akce, studijní programy a další doplňující vzdělávání. Součástí vzdělávání je také jazykový rozvoj zaměstnanců.

Identifikace vzděláváních potřeb

V rámci sestavování plánu vzdělávání je, dle poskytnutého rozhovoru s HR specialistkou, důležité provést identifikaci vzdělávacích potřeb, která zahrnuje vyhodnocení nákladů spojených s plánovanými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami. Proces identifikace vzdělávacích potřeb vyžaduje v první řadě jistý soulad se strategií společnosti a je nutno zohledňovat aktuální situace v rámci celého dění podniku. Konkrétně tedy, pokud se společnost nachází ve fázi výstavby nové výrobní haly, kde bude implementována nová technologie v podobě strojů a procesů, vytváří se tím identifikovaná potřeba vzdělávání specifického úseku. Důvodem této nutnosti je zajištění adekvátního školení pro zaměstnance, kteří budou do této oblasti začleněni. Identifikace potřeby vzdělávání je rovněž prováděna 1x ročně na základě systematického hodnotícího formuláře, tzv. „Hodnocení zaměstnanců“. Existují dva typy formulářů. Jeden je určen pro management, THP pracovníky a nevýrobní

pozice, druhý pro výrobní dělníky. Tento proces zahrnuje individuální hodnotící setkání mezi nadřízeným a podřízeným ve formátu „one-to-one“, což představuje individuální a soukromé setkání mezi těmito dvěma stranami, během kterého se diskutují výkonnostní aspekty práce, cíle, zpětná vazba a profesní rozvoj. Tento formát umožňuje otevřenou a konstruktivní komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, kde mohou být projednávány různé otázky týkající se pracovního procesu, výsledků a rozvoje do budoucna. Během těchto setkání jsou identifikovány specifické potřeby na základě subjektivního pohledu zaměstnance na vlastní nedostatky, stejně jako na základě analýzy těchto nedostatků ze strany nadřízeného. Tímto způsobem je určeno, jaká vzdělávací opatření jsou nezbytná pro odstranění těchto nedostatků. Vše je zapotřebí přesně specifikovat. Kromě toho je také bráno v úvahu širší rozhodnutí týkající se směřování a zdokonalování celého týmu podřízeného vedoucího, což přispívá k obecnému rozvoji a zlepšení pracovního prostředí. Manažer každého jednotlivého úseku tedy zanalyzuje potřeby a stanovuje kritéria pro dosažení cílů pro svůj tým a následně tyto informace konzultuje se svým HR business partnerem – na co přesně se potřebuje nejvíce zaměřit a proč je potřeba v daném ohledu zainvestovat. Mohou se také provést konzultace i s dalšími odděleními nebo provozy, které jsou přímo dotčeny. Tyto informace jsou následně předány příslušnému oddělení pro vzdělávání a rozvoj, se kterým se konzultují možnosti a které následně vyhodnotí požadavky od jednotlivých vedoucích pracovníků a zpracuje návrh ročního plánu vzdělávání. Nejvyšší pravomoc v rozhodování o požadavcích na identifikované potřeby má ředitel personálního a bezpečnostního úseku, který vyjadřuje souhlas nebo nesouhlas s návrhem plánu vzdělávání a zdroji potřebných na jeho zabezpečení. V ojedinělých případech plán neschválí a vrátí se k přepracování. Schválený plán je potvrzen jeho podpisem v souladu s odpovědností za zajištění potřeb přípravy a současně je proces plnění plánu průběžně sledován a kontrolován.

Plánování vzdělávání

Identifikované vzdělávací potřeby se následně promítají do procesu plánování vzdělávání. Tyto potřeby jsou vždy přeneseny do plánu pro nadcházející kalendářní rok. Plánování vzdělávání se většinou provádí prostřednictvím HR specialisty pro celá oddělení nebo úseky, skupiny a ve výjimečných případech také pro jednotlivce.

Z rozhovoru s HR specialistkou vyplývá, že v oblasti vzdělávání se rozlišují různé typy, jako je zákonné vzdělávání, odborné školení, e-learning, interní tréninky a workshopy, konference, zajímavé akce, studijní programy a další doplňující vzdělávání. Součástí vzdělávání je také jazykový rozvoj zaměstnanců. K tomuto sdělení byl poskytnut níže přiložený materiál (Obrázek 2), který tyto informace potvrzuje.

Z tohoto materiálu, tedy vzorové tabulky, lze vyčíst, že se jedná o základní přehled plánu vzdělávání pro rok 2023. V prvním sloupci se nachází hlavní vzdělávací kategorie, které se tedy dělí na odborné, e-learningové (Seduo), klasický e-learning, zákonné vzdělávací programy, dále interní talent management (ITM), konference a zajímavé akce, studium (doplňující), studium angličtiny v zahraničí. V dalších čtyřech sloupcích se nachází náklady, rozdělené dle plánu, skutečnosti, zbývající sumy a výsledku v procentech. Následující 3 sloupce mají za úkol dále vyobrazit hodnoty jako počet uskutečněných akcí za jednotlivé kategorie za daný rok, taktéž i počet zúčastněných zaměstnanců, a nakonec kvantifikované množství práce, které je potřeba investovat do určitého vzdělávacího programu a to prostřednictvím „člověkohodin“, což je měřítko, které se používá k vyjádření množství práce, kterou může vykonat jeden člověk za hodinu. Tabulka je však bohužel jen vzorová, tudíž z ní nelze vyčíst žádné číselné hodnoty. Z materiálu lze také vyčíst, že každý takový plán je

někým navrhnut a zpracován a následně i někým konkrétním schválen. Tyto osoby pak zodpovídají za jeho smysluplnost i plnění.

Obrázek 2 Vzor vzdělávacího plánu

Celkový přehled plánu vzdělávání pro rok 2023

2023	NÁKLADY				AKCE	ÚČASTNÍCI	Počet člověkohod
	plán	skutečnost	zbývá	%	skutečnost	skutečnost	skutečnost
Odborné					0	0	0
E-learning (Seduo)					0	0	0
E-learning					0	0	0
Zákonné					0	0	0
ITM					0	0	0
Konference, zajímavé akce					0	0	0
Studium					0	0	0
Studium AJ v zahraničí					0	0	0
Suma	- Kč	- Kč	- Kč	0,00%	0	0	0

V Uh. Brodě

Zpracovala: Schválil:

CELKEM | Data | Graf | Úseky | Sumář - školení | Sumář - úseky | Vstupní DATA | Dotace

Zdroj: ČZUB (2023)

Dle doplňujících informací sdělených HR specialistkou, v období IV. kvartálu každého kalendářního roku se vytváří první návrh tohoto vzdělávacího plánu, současně s vymezením finančního plánu společnosti. Během tohoto období je plán upravován a doplňován ve spolupráci s manažery jednotlivých úseků, a jak již bylo zmíněno, finální verze je následně schválena a podepsána ředitelem v lednu následujícího kalendářního roku. Plánování vzdělávání musí být v souladu se strategií společnosti a společnost se jeho plánu drží. Během roku se však mohou vyskytnout různé okolnosti, které mohou vést k nesplnění plánu z různých důvodů, a proto se v polovině roku provádí revize a hodnocení plánu. Existuje tak určitá variabilita a možnost diskuse ohledně případných změn. Další vzdělávání, například náhlé případy ve spojitosti s pořízením nových strojů, probíhá v průběhu roku operativně.

V souladu s legislativou je vzdělávání pro konkrétní případy opakovaného vzdělávání plánováno každé dva roky. Zároveň je společnost povinna sledovat různé novely v legislativě, například v oblasti účetnictví, opakovaného školení nebo zákonného školení. V případě zákonného školení je nutné, aby školení probíhalo v předepsaných termínech, tak aby byla dodržena platnost daného školení pro účastníky.

Vrámci procesu plánování jednotlivých vzdělávacích akcí se dle HR specialistky postupuje následovně: Pokud některý zaměstnanec projeví zájem o konkrétní vzdělávací aktivitu, manažer daného oddělení vznese požadavek o uskutečnění této aktivity. V případě, že manažer již disponuje konkrétním programem, s nímž má osobní zkušenosti, provede žádost o konkrétní vzdělávací program. Alternativně se může obrátit na osvědčené partnerské společnosti, s nimiž organizace dlouhodobě spolupracuje. Další možností je získání vhodného vzdělávacího programu prostřednictvím aktivního vyhledávání HR specialistky na internetu, která osloví několik potenciálních poskytovatelů a získá nabídky. Následně manažer obdrží

nabídky od potenciálních vzdělávacích agentur a po pečlivém hodnocení vybere nejvhodnější variantu. V některých případech může být zahájeno výběrové řízení, které má za cíl vybrat optimální školící agenturu. Po vybrání vhodného programu jsou plánovány konkrétní detaily, včetně termínů, místa konání a výběr skupin účastníků. Veškeré informace jsou pečlivě dokumentovány a evidovány v interním systému organizace (IS HR).

Rozvrh, realizace a průběh vzdělávání

Společnost provádí během roku stovky vzdělávacích akcí, přičemž průměrně se jedná o 350 akcí ročně. Vzdělávání na pracovišti probíhá denně a dle tvrzení HR specialistky není den, kdy by nebylo realizováno vzdělávání nebo zefektivňována nějaká činnost. Celý proces je tedy řízen HR specialistou z oddělení vzdělávání a rozvoje. Nejprve je stanoven termín akce a poté jsou rozeslány pozvánky účastníkům.

Průběh každého vzdělávacího programu je sledován, kontrolován a taktéž monitorován pomocí IS HR a excelových tabulek, které spravuje HR specialista. Tato evidence umožňuje týmu mít přehled o průběhu a úspěšnosti vzdělávacích programů. V rámci transparentnosti je umožněno, aby měl kdokoli z týmu přístup k této evidenci a během roku ji může kontrolovat, nebo do ni neomezeně nahlížet. Navíc jsou prováděny jak interní, tak externí audity, které zajišťují dodržování standardů a kvality vzdělávání.

Obrázek 3 Přehled témat na celý projekt ITM

	obsah	termíny	SKUPINA I.	SKUPINA II.	Místo konání	počet dnů	cena	lektor
ÚVODNÍ SETKÁNÍ HR	program, cíl, struktura ITM III	BŘEZEN 2022						
MANAŽERSKÉ KOMPETENCE A LEADERSHIP 21. STOLETÍ		DUBEN/KVĚTEN 2022						
Zvládání konfliktů a stress management (prvky: mozkový jogging a trénink paměti)		ČERVEN 2022						
Pracovně právní minimum pro manažery		SRPEN/ZÁŘÍ 2022						
Ekonomické minimum pro manažery		ŘÍJEN 2022						
Konstruktivní kritika, přijímání a poskytování zpětné vazby		Březen 2023						
strategie CZUB - VEDENÍ CZUB, ŘEDITELÉ DIVIZÍ	Strategie CZUB a jednotlivých úseků	červen 2023						
Základy koučování, co je koučink, co koučink není. Zvládání základních technik koučování. Využití v manažerské praxi.		LISTOPAD 2022						
Hra Pacific: Gamifikace v manažerském rozvoji (online??)		září						
Digitalizace v životě manažera - tipy, triky, kyberbezpečnost		květen, červen						
PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI		květen						
Projektové řízení		duben						
EXKURZE - směřujeme BOSCH		říjen 2023						
EXKURZE - lokální společnost		listopad 2023						
Závěrečné prezentace, certifikace		listopad 2023						

Zdroj: ČZUB (2023)

Z výše přiloženého materiálu (viz Obrázek 3) poskytnutého ČZUB, lze vyčíst přehled položek jednotlivých vzdělávacích programů z kategorie ITM (interního talent managementu). Programy jsou zaměřené na rozvoj nejrůznějších schopností a dovedností, jako jsou např. manažerské kompetence a leadership, zvládání konfliktů a stress management, právní a ekonomická minima pro manažery, prvky v rámci zpětných vazeb, firemních strategií, základy koučování a další. V následujícím sloupci je prostor pro stručný popis obsahu těchto programů. Z materiálu lze dále vyčíst určitý časový rozvrh, tedy na jaké období jsou

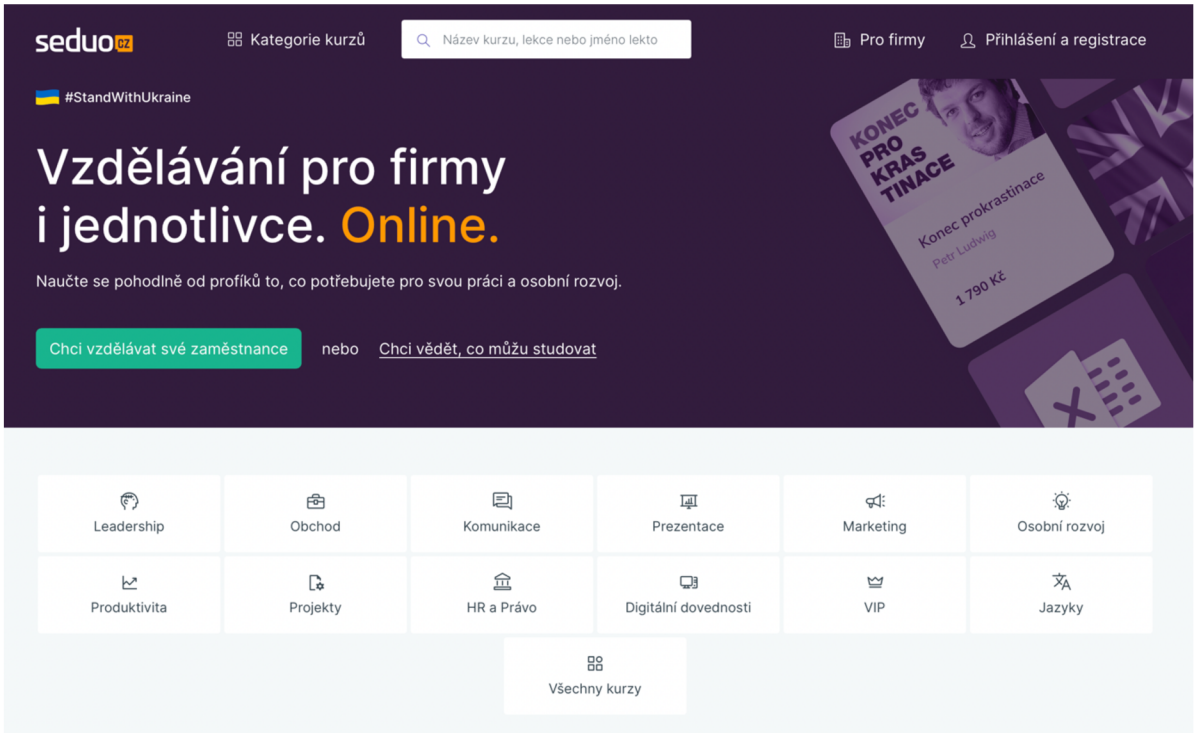
programy přesně načasovány v rámci následujících několika měsíců. Dále materiál obsahuje informace jako skupiny, pro které je konkrétní program určen včetně místa konání, počtu dní, ceny a lektora, který má jednotlivé projekty na starost. Přehled je opět pouze ilustrativní, tudíž z něho nelze vyčíst žádná další konkrétní data.

V teoretické části byly uvedeny příklady různých aktérů, kteří přebírají klíčovou úlohu v uskutečňování programů zaměřených na vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích. Z analýzy materiálu tedy dále vyplynulo, že v rámci vzdělávacích programů České zbrojovky jsou tito aktéři obvykle označováni termínem **„lektoři“**.

Dle doplňujících informací HR specialistkou, v případě interního vzdělávání, školení na míru nebo programu vybraného zaměstnancem a žádaného nějakou společností, je obsah a termín schválen a vzdělávání se realizuje přímo v prostorách společnosti Česká zbrojovka. Společnost disponuje speciálně vyhrazenými školícími místnostmi, které jsou vybavené počítači pro tyto účely. V případě externích vzdělávacích akcí se zajišťuje lektor a vhodná místa konání, která mohou být jak lokální (v blízkosti společnosti), tak i rozložená po celé republice, a dokonce i na Slovensku. Nicméně od vypuknutí pandemie společnost významně přešla na online vzdělávání, které poskytuje zaměstnancům prostorovou i časovou flexibilitu. Vzdělávání je prezentováno jak v reálném čase, tak i ve formě online záznamu, což umožňuje zaměstnancům individuálně volit preferovanou formu účasti. Tento přístup také přináší úsporu nákladů spojených s cestováním na externí školící programy.

Pro potřeby online vzdělávání je všem zaměstnancům poskytována licence Seduo, která jim umožňuje přístup k širokému spektru vzdělávacích programů. Tato licence pokrývá škálu témat, včetně leadershipu, obchodování, komunikačních a prezentačních dovedností, marketingu, osobního rozvoje, digitálních dovedností, HR a práva, a dokonce i výuky cizích jazyků. Tato nabídka lze shledat níže na Obrázku 4, který je printscreenem hlavní stránky webu Seduo. Zaměstnanci tak mají možnost využít širokou paletu programů podle svých potřeb a zájmů.

Obrázek 4 Přehled vzdělávacích oblastí Seduo



Zdroj: seduo.cz (2023)

Společnost Česká zbrojovka implementuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců prostřednictvím interních i externích zdrojů. V rámci interního přístupu využívá interních lektorů, kteří jsou zaměstnanci společnosti samotné. Tito lektoři musí mít příslušné odborné znalosti v dané oblasti vzdělávání a schopnost předávat tuto látku zaměstnancům. Externí přístup je zajištěn prostřednictvím externích lektorů, kteří jsou zastoupeni agenturami. Při výběru externích lektorů společnost bere v úvahu kvalitu, obsah a náklady vzdělávacích aktivit. Volba mezi interním a externím přístupem závisí na schopnosti společnosti zajistit dané školení vlastními zdroji. Obě metody jsou dle hodnocení HR specialisty využívány stejnou měrou a optimalizují vzdělávací proces společnosti.

Interní vzdělávací aktivity využívané ČZUB jsou: školení, instruktáž, coaching, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce a porady. Externí vzdělávací aktivity využívané ČZUB jsou: přednášky, semináře, konference, skupinové diskuse, případové studie, workshopy, obchodní hry, tréninky a e-learning. Obě metody, interní i externí, jsou dle informací od HR specialistky, využívány rovným dílem.

Financování vzdělávání a benefity

a) Financování z vnitřních zdrojů společnosti je pečlivě plánováno a odsouhlasováno v průběhu IV. kvartálu každého kalendářního roku. Finanční rozpočet, který se pohybuje v řádu milionů korun, je rozdělen mezi jednotlivé úseky společnosti. Nicméně, přestože finanční rozpočet dosahuje takovýchto výšek, společnost musí pečlivě hospodařit, protože nedostatek finančních prostředků může vzniknout a nelze vždy splnit všechny požadavky. Rozdělení finančních prostředků je zejména závislé na velikosti jednotlivých úseků. Například výrobní úsek s cca 700 zaměstnanci má odlišný rozpočet než úsek s cca 20 zaměstnanci. Společnost disponuje předpřipraveným formulářem, do kterého jsou vkládány jednotlivé částky. Při přípravě rozpočtu se často zohledňují i částky vyčerpané v předchozích letech a dochází k podobnému rozdělení finančních prostředků.

b) Financování z vnějších zdrojů: Společnost aktivně usiluje o získávání finančních prostředků z vnějších zdrojů pro podporu vzdělávání zaměstnanců, zejména prostřednictvím dotací a dalších finančních programů poskytovaných Evropskou unií.

V této souvislosti se ve společnosti občas objevuje otázka finanční nedostatečnosti pro pokrytí nákladů na náročné oblasti, které zahrnují značné finanční prostředky, pohybující se v řádu stovek tisíc korun. Tento fakt může vyústit ve výzvy spojené s organizací vzdělávacích akcí, kdy nedostatek finančních zdrojů může narušit plynulost rozvrhu těchto aktivit. V takových situacích je nutné odkládat realizaci některých programů na následující období, a to do doby, kdy bude možné potvrdit dostupnost finančních prostředků, či kdy budou finanční prostředky opět k dispozici. Při této situaci může dojít k nečekaným požadavkům na vzdělávání, které není možné okamžitě zahrnout do plánovaného rozpočtu. Následně je třeba rozhodnout o prioritách, což je komplexní úkol, který obnáší rozhodnutí o tom, které aktivity budou upřednostněny a které budou odloženy. Tato rozhodnutí mají významný dopad na organizaci a je na generálním řediteli, aby je učinil s ohledem na celkovou strategii a aktuální situaci. Nicméně je důležité si uvědomit, že nelze vždy vyhovět všem požadavkům vzhledem k omezeným finančním zdrojům, což znamená, že je nutné zvolit optimální kombinaci priorit s ohledem na dlouhodobé cíle a potřeby organizace.

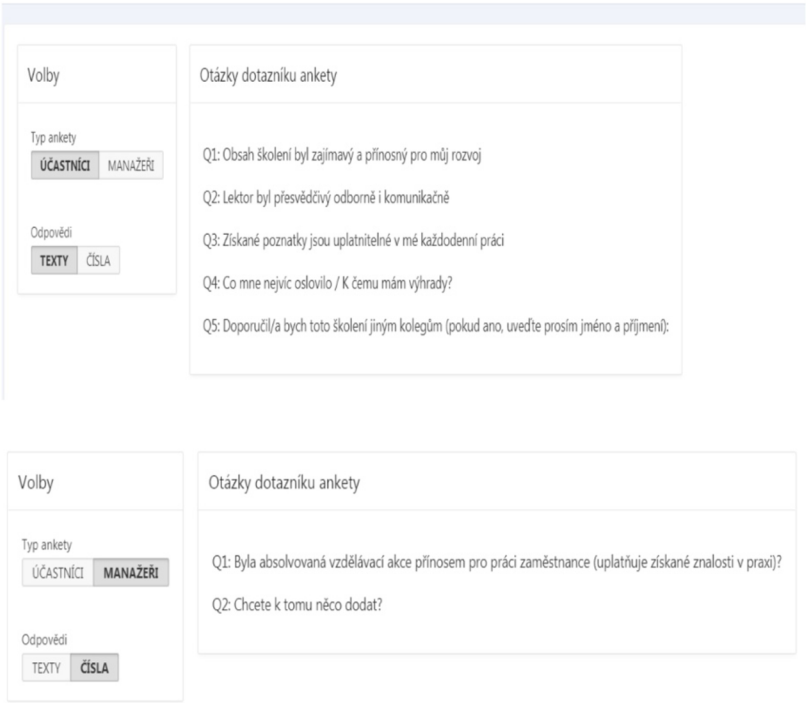
Jazykové vzdělávání v rámci společnosti je poskytováno ve formě benefitů, které jsou odvozeny z mzdové politiky a systému gradů. Každý zaměstnanec je zařazen do určitého

gradového rámce dle mzdového systému, který stanovuje konkrétní finanční částku, na kterou má zaměstnanec nárok pro vzdělávání. Tento nárok je přidělen zaměstnanci, pokud o něj požádá a je schválen jeho nadřízeným. Finanční prostředky jsou poté uloženy na benefiční účet zaměstnance, který může využít pro své vzdělávací potřeby v rámci cizího jazyka. Další možností, která je nad rámec těchto benefitů, jsou mezinárodní projekty, které mohou zvýšit finanční příspěvek. Nicméně, i přesto se jedná o benefity, tedy o částku, kterou společnost schvaluje v rámci svého systému. Jazykové vzdělávání je nejžádanějším benefitem z hlediska vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Posledním významným benefitem je již zmíněná licence Seduo, která umožňuje zaměstnancům studovat cizí jazyky i naprosto libovolné téma, bez ohledu na jejich pozici v rámci společnosti nebo její strategii. Tato licence poskytuje vynikající nástroj pro individuální osobní a profesní rozvoj. Zaměstnanec může využít licence ke zlepšení oblastí, ve kterých vnímá své nedostatky, a nemusí se na to ptát nikoho jiného.

Hodnocení efektivity, kvality vzdělávacích akcí i zaměstnanců

Hodnocení vzdělávání představuje klíčový prvek pro zajištění kvality vzdělávacích aktivit, monitorování pokroku, informované rozhodování, motivaci zaměstnanců a optimalizaci investic do vzdělávání jak pro prospěch společnosti, tak jednotlivých zaměstnanců. V případě České zbrojovky, která je velkou organizací, je pravidelně prováděno kvantitativní hodnocení vzdělávacích akcí. Získávání zpětné vazby je zásadní, umožňuje zaměstnancům vyjádřit se o kvalitě dané aktivity a lektorovi, nebo naopak identifikovat případné nedostatky. K tomuto účelu slouží hodnotící formuláře, které jsou řízenými dokumenty podléhajícími kontrolním auditům. V případě výskytu problémů se hledají nápravná opatření a přemýšlí se o alternativních přístupech. Analyzuje se, co způsobilo problém, jaká byla příčina chyby v komunikaci a co bylo provedeno špatně.

Obrázek 5 Hodnotící formulář



Zdroj: ČZUB (2023)

Jsou 2 druhy hodnotících formulářů. V horní části Obrázku 5 se nachází dotazník zaměřený na účastníky školení, který obsahuje 3 uzavřené otázky, které mají za úkol zjistit, zda bylo školení přínosné a zajímavé, zda byl lektor přesvědčivý a zda jsou nové poznatky uplatnitelné v praxi. A dále 2 otevřené otázky, kde mohou zaměstnanci vyjádřit svůj pozitivní i negativní názor a případně doporučit školení nějakému kolegovi. Ve spodní části Obrázku 5 je formulář pro manažery, který obsahuje 2 otevřená otázky a zjišťuje se, jestli byl vzdělávací program přínosný či nikoliv, případně můžu doplnit nějaké dodatečné poznámky. Po zodpovězení formulářů všemi zaměstnanci a manažery vždy proběhne analýza informací a následné vyhodnocení.

Součástí řízené dokumentace v rámci hodnocení probíhá i obecné hodnocení dodavatelů, kterým se přidělují „známky“ a na základě této zpětné vazby se následně rozhoduje, zda se bude nadále i nadále s konkrétním dodavatelem spolupracovat. Tento systém nefunguje pouze za HR, ale využívá se plošně v celé organizaci, např. i v oddělení nákupů aj.

Řízená dokumentace se vztahuje i na hodnocení zaměstnanců. Po uplynutí jednoho měsíce od proběhlé akce hodnotí nadřízený zaměstnance nebo určité skupiny přínos a efektivitu. Proces probíhá intuitivně.

Česká zbrojovka používá tyto metody hodnocení svých zaměstnanců. „Metodou podle stanovených cílů“, která se používá pro hodnocení manažerů, THP a ND, což je řízený rozhovor, jehož hlavními tématy jsou hodnocení pracovního výkonu a celková činnost pracovníka, jeho rozvoj, spolupráce a další. Druhou metodou je „Kvalifikační matice“, která se používá pro hodnocení VD, kdy hodnotitel posuzuje odbornost, kvalitu, výkonnost a ochotu ke spolupráci. Hodnocení probíhá 1x ročně (za kalendářní rok) a je součástí tzv. karty procesů jednotlivých odborů/úseků. Taktéž podléhá řízené dokumentaci a v případě vzdělávání a rozvoje je to za oddělení řízení lidských zdrojů, kde jsou stanovena ta nejdůležitější kritéria, která následně vyhodnocuje externí audit.

Analýza hodnocení efektivity vzdělávání je tedy založena na elektronických notifikacích, které jsou zasílány zaměstnancům a manažerům. Ti tyto notifikace vyhodnocují a na základě toho se získává výsledek, který by měl optimálně odpovídat požadovanému kritériu stanovenému v kartě procesů řízení lidských zdrojů. Toto kritérium je každoročně stanoveno a představuje jeden z ukazatelů pro hodnocení vzdělávacích akcí. Vyhodnocování vzdělávacích programů na základě hodnocení zaměstnanců je zasazeno do karty procesů, která je pravidelně aktualizována a tvoří součást řízené dokumentace. Každá karta procesů obsahuje stanovená klíčová kritéria, která podléhají externímu auditu a jsou průběžně kontrolována a vyhodnocována. Tímto způsobem je zajištěna systematická a objektivní analýza výsledků vzdělávacích programů a zohlednění důležitých faktorů při jejich hodnocení.

Dále se ve společnosti provádí proces nazývaný **kalibrace hodnocení zaměstnanců**. Kalibrace je metodou, která slouží k zajištění konzistence a spravedlivosti hodnocení zaměstnanců v rámci organizace. Hlavním cílem kalibrace je minimalizovat subjektivní a nespravedlivé posuzování a zajistit, že hodnocení zaměstnanců je prováděno objektivně a konzistentně. Během kalibrace dochází k systematickému posouzení a porovnání výkonnosti jednotlivých zaměstnanců s ohledem na stanovená kritéria a standardy. Tento proces přispívá k vytvoření rovných příležitostí, spravedlivého ocenění a podpory profesního růstu zaměstnanců v rámci organizace. Kalibrace hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem pro zajištění transparentnosti a objektivity v procesu hodnocení a přispívá k vyváženému a spravedlivému rozvoji a řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Společnost se v oblasti kvality a zařazení svých zaměstnanců obecně řídí konceptem Gaussovy křivky. V kontextu kvality zaměstnanců se **Gaussova křivka** často používá

k vyjádření rozložení dovedností, schopností nebo výkonnosti zaměstnanců v dané organizaci nebo skupině. Podle Gaussovy křivky se předpokládá, že většina zaměstnanců se nachází v oblasti blízko průměru, který reprezentuje průměrnou úroveň dovedností nebo výkonnosti. Na základě tohoto předpokladu se očekává, že menší procento zaměstnanců je nadprůměrných nebo vysoce kvalifikovaných, zatímco stejný podíl je podprůměrných nebo méně kvalifikovaných. Jinými slovy, Gaussova křivka slouží jako nástroj pro hodnocení a správu kvality zaměstnanců, umožňuje identifikovat rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci a stanovit priority při rozvoji a řízení lidských zdrojů. Tímto způsobem společnost usiluje o udržení vyváženého a efektivního týmu zaměstnanců s různými úrovněmi schopností a dovedností, což přispívá k dosažení optimálních výsledků.

Profesní rozvoj a kariérní růst

Profesní rozvoj a kariérní růst zaměstnanců představují taktéž klíčové faktory pro dosažení úspěchu a udržitelnosti podnikání. Organizace, které si plně uvědomují význam investic do svých zaměstnanců a poskytování příležitostí pro jejich osobní i profesní růst, vytvářejí si výhodu v konkurenčním prostředí. Společnost Česká zbrojovka je právě takovou společností, která si tyto aspekty plně uvědomuje a aktivně se angažuje v podpoře rozvoje svých zaměstnanců.

Společnost se zaměřuje na jednotlivé oblasti vzdělávání s cílem maximalizovat využití interních zdrojů při obsazování nových pozic. Tato aktivita je úzkým spoluprací mezi manažery a obchodními partnery, kteří vybírají vhodné kandidáty a následně s nimi vedou diskuse. V případě zájmu se pak přistupuje k přípravě na danou pozici. Společnost identifikuje klíčové pozice, u kterých se nelze spoléhat pouze na jednotlivce, a proto je potřebné identifikovat i potenciální nástupce. Kariérní růst je tedy připravován takřka na míru. Při otevírání nových pozic může být zapojen jakýkoliv zaměstnanec, a to nejen horizontálně, ale i vertikálně.

Plánování kariéry je strategický proces, který umožňuje jednotlivcům definovat své dlouhodobé cíle a vypracovat strategii pro dosažení úspěšné a uspokojivé kariéry. Tento proces představuje důležitý nástroj pro osobní rozvoj a řízení profesního růstu.

Klíčové pozice jsou pro podnikový úspěch zásadní, a proto je nezbytné mít vždy identifikované budoucí nástupce pro tyto pozice. Pokud není budoucí nástupce jasně stanoven, je nutné ho aktivně hledat a postupně připravovat. Klíčové pozice nesmí zůstat neobsazené.

Pravidelná aktualizace nástupců je důležitá pro zajištění kontinuity a plynulého přechodu vedení a klíčových pozic v organizaci. Tato praxe umožňuje identifikovat a připravit vhodné kandidáty, kteří by mohli převzít důležité role v budoucnosti.

Plánování nástupnictví, známé také jako "succession planning", je strategický proces, který organizace provádí s cílem identifikovat a připravit vhodné kandidáty pro klíčové role v budoucnosti. Tento přístup zajišťuje kontinuitu a stabilitu ve vedení a klíčových pozicích v organizaci.

Z provedených rozhovorů obecně vyplývá, že pozitivní postoj zaměstnanců ke vzdělávacím programům má vliv na jejich kariérní postup. Zaměstnanci projevující zájem o vzdělávání a projevující aktivní účast mají tendenci dosahovat vyššího pracovního zařazení a dosahovat pokroku ve své kariéře.

Společnost Česká zbrojovka implementuje různé formy šetření a výběrových řízení pro obsazení jednotlivých pracovních pozic, a to jak z interních, tak externích zdrojů. Tyto

procesy zahrnují sofistikované a certifikované testování, které provádí externí firma. Testování trvá obvykle 2-4 hodiny a je určeno pro vybrané a talentované zaměstnance, u kterých se zvažuje možný kariérní posun. Hlavním cílem tohoto diagnostického procesu je posoudit intelektuální schopnosti, potenciál, motivaci, energii, odborné znalosti a další aspekty. Tato diagnostika pomáhá společnosti určit, zda má smysl rozvíjet daného zaměstnance a investovat do jeho dalšího rozvoje, a zda má skutečný potenciál nebo zda se jedná pouze o ambiciózní jedince bez skutečného potenciálu, což by bylo zbytečné pro společnost. Testování také slouží k identifikaci silných a slabých stránek zaměstnanců a pomáhá společnosti zjistit jejich spokojenost s pracovním zařazením, pracovním obsahem a dalšími aspekty. V případě nespokojenosti může dojít ke změně pracovní pozice. Tyto výběrové řízení jsou tedy nedílnou součástí rozvojových programů společnosti.

3.3 Výzkum a vyhodnocení

Předmětem této kapitoly je dotazníkové šetření uskutečněné v červnu 2023 v rámci osobní návštěvy centrály společnosti Česká zbrojovka v Uherském Brodě. Vzor dotazníku je k nahlédnutí v Příloze 3. Otázky v dotazníku jsou převážně uzavřené s cílem získat jednoznačné a srozumitelné odpovědi, které usnadní následnou analýzu dat. U několika uzavřených otázek je však zařazena doplňková otevřená podotázka, která umožňuje respondentům uvést konkrétní důvod v případě negativní odpovědi. Kromě toho jsou také zahrnuty samostatné otevřené otázky, které neomezují respondenty předem danými odpověďmi a umožňují jim vyjádřit vlastní pohled a názor. Zpracování těchto otevřených odpovědí je při analýze složitější, ale je nezbytné pro získání autentických informací od respondentů. Součástí vyhodnocení dvou otázek proběhlo i statistické testování hypotéz.

3.3.1 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Jak již bylo zmíněno, dotazník obsahuje 22 otázek, které budou níže rozebrány a zanalyzovány. Všechna grafická znázornění jednotlivých otázek jsou dostupná v Příloze 4 této diplomové práce.

Otázka č. 1: Řekl/a byste, že společnost, ve které pracujete, podporuje/nepodporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců? *(ohodnoťte body 1-10, 1 nejhorší – 10 nejlepší)*

První otázka se zaměřovala na to, zda respondenti vnímají, že společnost, ve které pracují, podporuje či nepodporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dotazníková otázka byla uzavřená a respondentům bylo umožněno ohodnotit společnost na škále od 1 do 10 bodů, přičemž 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší.

Respondenti ve většině případů hodnotili vysokými body na stupnici 9 až 10, což představovalo 37,3 % a 28,4 % z celkového počtu respondentů. Tato skupina tvořila dohromady více než polovinu všech respondentů. Menší podíl respondentů udělil hodnocení 7 nebo 8 bodů, což odpovídalo 11,9 % a 20,9 % z celkového počtu respondentů. Pouze jeden zaměstnanec hodnotil společnost 5 body, ačkoli měl možnost se vyjádřit, nezanechal žádné komentáře. Nikdo z respondentů nevyužil hodnocení 6 bodů, a podobně ani hodnocení od 1 do 5 bodů nebylo použito. Tento fakt svědčí o velmi pozitivním vnímání zaměstnanců ohledně podpory vzdělávání a rozvoje ze strany společnosti.

Shrnutím lze konstatovat, že zaměstnanci jsou nad míru spokojeni s tím, jak společnost podporuje vzdělávání a rozvoj. Vysoké hodnocení 9 a 10 bodů naznačuje, že zaměstnanci vnímají výraznou a efektivní podporu v oblasti rozvoje jejich dovedností a schopností ze strany společnosti, což přispívá k jejich celkové spokojenosti a angažovanosti v práci. Tato

pozitivní zpětná vazba může sloužit společnosti jako potvrzení úspěšnosti jejich strategie rozvoje zaměstnanců a může sloužit jako motivace pro další zlepšování této oblasti.

Otázka č. 2: Máte nebo nemáte k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve vaší firmě?

Druhá otázka měla za cíl zjistit, zda mají zaměstnanci ve firmě dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje. Dotazníková otázka byla uzavřená a respondentům byly poskytnuty čtyři možnosti odpovědi: "ano", "spíše ano", "spíše ne" a "ne".

Z výsledků vyplývá, že ve dvou variantách odpovědí bylo relativně vyrovnané zastoupení. Na odpověď "ano" se rozhodlo 47,8 % respondentů, což představuje 32 respondentů. S mírnou převahou 52,2 % byla zvolena odpověď "spíše ano", což odpovídá 35 respondentům. Možnosti "spíše ne" a "ne" nebyly využity, a proto nebyla u dodatečné otevřené otázky vyplněna žádná odpověď.

Shrnutím lze konstatovat, že odpovědi na tuto otázku mají určitou návaznost na tu předchozí, kdy v případě udělení výborného hodnocení (bodování 9 a 10) je logicky očekávatelné, že zaměstnanci mají dostatečné informace o možnostech vzdělávání a rozvoje. Kombinace výsledků z první a druhé otázky tedy naznačuje, že zaměstnanci nejen vnímají silnou podporu společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje, ale také mají k dispozici dostatečné informace o možnostech, které jsou jim nabízeny. Tato pozitivní zpětná vazba je pro společnost důležitá, protože naznačuje, že její snahy a komunikace v oblasti rozvoje zaměstnanců jsou úspěšné a zaměstnanci jsou dostatečně informováni o tom, jak využít nabízené vzdělávací příležitosti. Zlepšení v této oblasti může přispět k dalšímu zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace ke zlepšování svých dovedností a schopností.

Otázka č. 3: Probíhá nebo neprobíhá ve vaší firmě nějaké testování znalostí a kompetencí? Pokud ano, jak: *(pokud ne, otázku vynechte)*

Třetí otázka v dotazníku byla otevřená a měla za cíl zjistit, zda ve firmě probíhá testování znalostí a kompetencí a v případě, že ano, jakým způsobem. Po důkladné analýze všech poskytnutých odpovědí lze uvést následující závěry.

Z výsledků vyplývá, že testování znalostí a kompetencí ve společnosti skutečně probíhá. Respondenti se shodují na několika bodech, kdy testování má svá specifika a je implementováno v různých fázích pracovního procesu. První etapou testování je výběrové řízení, kde je zaměřeno na konkrétní pozici a ověřuje se, zda uchazeč splňuje potřebné znalosti a dovednosti. Druhá fáze testování probíhá při nástupu nového zaměstnance, kde je testována praktická znalost a diagnostikuje se pracovní potenciál nového člena týmu. Průběžné testování se pak odehrává během zaměstnání, a to na základě pozice a role v rámci společnosti. Patří sem jazykové audity, legislativní školení s následnými závěrečnými testy či zkouškami. E-learning je také nedílnou součástí vzdělávání, a každý školení završuje testem znalostí.

Další testování je prováděno po absolvování školení, což je často nezbytné před získáním certifikace nebo osvědčení. V rámci profesního růstu probíhá diagnostika nebo re-diagnostika. Při vertikálním růstu se testují znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byla zajištěna jejich vhodnost pro vyšší pozici. Respondenti uvádějí, že testování se často provádí formou písemných testů, avšak někdy jsou použity i ústní otázky nebo pohovor, závisí na specifikách jednotlivých situací.

Shrnutím lze říct, že testování znalostí a kompetencí ve společnosti je komplexní a dobře strukturované. Společnost využívá různé formy testování, a to ve vhodných fázích pracovního procesu, což pomáhá zajistit, že zaměstnanci jsou vybaveni nezbytnými znalostmi

a dovednostmi pro efektivní plnění svých pracovních úkolů. Tato praxe může také přispět k zvýšení kvality a konkurenceschopnosti společnosti.

Otázka č. 4: Jak často se zúčastňujete nějakého firemního vzdělávacího programu?

Čtvrtá otázka v dotazníku byla uzavřená a zaměřená na to, jak často se zaměstnanci zúčastňují firemních vzdělávacích programů. Respondenti měli k dispozici šest možností odpovědí: "denně", "týdně", "měsíčně", "čtvrtletně", "ročně" a "nikdy".

Z výsledků vyplývá, že odpověď "nikdy" nebyla vybrána ani jednou, což lze chápat pozitivně jako známku toho, že zaměstnanci mají zájem o vzdělávání a účastní se firemních vzdělávacích programů. Odpověď "denně" také nebyla vybrána, což je očekávatelné, neboť denní vzdělávání není běžnou praxí ve firemním prostředí, kde zaměstnanci obvykle musí plnit své pracovní povinnosti. Zaměstnanci nejčastěji zvolili odpověď "čtvrtletně", což ukazuje na to, že většina vzdělávacích programů je organizována s tímto časovým intervalem. Tuto odpověď vybralo 52,2 % respondentů. Odpověď "měsíčně" byla druhou nejčastější, což naznačuje, že někteří zaměstnanci mají možnost zúčastňovat se vzdělávacích programů každý měsíc. Tuto možnost zvolilo 20,9 % respondentů. Méně častou možností bylo vzdělávání "týdně", což odpovídalo 17,9 % respondentů. Nejméně častou odpovědí byla možnost "ročně", kterou vybralo pouze 9 % respondentů.

Shrnutím lze konstatovat, že zaměstnanci mají většinou možnost účastnit se firemních vzdělávacích programů a často se účastní vzdělávání čtvrtletně, což je považováno za nejvíce přiměřenou a efektivní variantu. Tento výsledek naznačuje, že společnost klade důraz na pravidelné a systematické poskytování vzdělávacích příležitostí svým zaměstnancům, což může přispět k jejich profesnímu rozvoji a zvýšení výkonnosti v práci. Důležité je také zajistit flexibilitu vzdělávacích programů, aby vyhovovaly potřebám a možnostem různých zaměstnanců ve společnosti.

Otázka č. 5: Myslíte si, že to je/není dostatečně často?

Pátá otázka dotazníku navazovala na čtvrtou otázku a měla za cíl zjistit, zda respondenti považují zvolený interval vzdělávání za dostatečně častý nebo nikoliv. Odpovědi na tuto uzavřenou otázku byly: "ano, je", "spíše ano", "spíše ne" a "ne, není".

Z výsledků vyplývá, že nikdo nevybral odpověď "ne, není", což naznačuje, že žádný ze zaměstnanců nepovažuje zvolený interval za nedostatečný. Odpověď "spíše ne" byla zvolena třemi respondenty, z nichž po zpětném dohledání bylo zjištěno, že všichni v předchozí otázce vybrali možnost vzdělávání v ročním intervalu. Z toho lze usoudit, že tito zaměstnanci cítí potřebu být zapojováni do vzdělávacích programů častěji, než je tomu aktuálně. Zde je však důležité připomenout, že v rozhovoru s HR specialistou bylo zmíněno, že všichni zaměstnanci mají licenci do vzdělávacího programu Seduo, který jim umožňuje individuální vzdělávání, pokud mají zájem nebo pokud cítí potřebu doplnit své znalosti. To znamená, že zaměstnanci nejsou omezeni pouze na firemní vzdělávací programy a mají možnost se učit dle svých preferencí a potřeb. Tudíž zůstává otázkou, proč tito 3 respondenti vybrali možnost spíše ne. Prostor pro vyjádření byl v doplňující otevřené podotázce poskytnut, bohužel však nebyl nikým využit. Ostatní respondenti odpověděli "spíše ano" v 56,7 % nebo "ano, je" v 38,8 %, což svědčí o tom, že většina zaměstnanců považuje zvolený interval vzdělávání za přiměřený a odpovídající.

Odpovědi na pátou otázku naznačují, že většina zaměstnanců vnímá firemní vzdělávací programy jako dostatečně časté, avšak je zde určitá skupina, byť v minimálním procentu, která by preferovala častější vzdělávání. Tato informace je cenná pro další plánování a zlepšování firemního vzdělávacího systému, aby byl co nejvíce přizpůsoben potřebám a očekáváním zaměstnanců a přispíval tak k jejich profesnímu rozvoji a angažovanosti v práci.

Otázka č. 6: Máte/nemáte zájem se vzdělávat?

Šestá otázka byla formulována s cílem zjistit zájem respondentů o další vzdělávání. Možnosti pro odpovědi byly omezeny na dvě možnosti: "ano" a "ne".

Z výsledků vyplynulo, že 92,5 % respondentů, což tvoří 62 ze 67 zaměstnanců, projevilo zájem o další vzdělávání. Tento výrazně vysoký podíl naznačuje, že většina pracovníků vnímá význam kontinuálního rozvoje a zdokonalování svých dovedností a znalostí. Naopak pouze 7,5 % respondentů, tedy 5 zaměstnanců, uvedlo, že nemá zájem o další vzdělávání.

Existuje několik možných interpretací této situace. První možností je, že vzdělávací programy a nabídka školení jsou přitažlivé a přizpůsobeny potřebám zaměstnanců. Druhou možností je, že tato část zaměstnanců může již být přesycena existujícím vzděláváním a vyžaduje nové, více specializované programy. Třetí interpretací je, že mezi těmito 7,5 % mohou být jedinci, kteří se momentálně zabývají jinými aspekty své profesní kariéry a v současné době nepociťují potřebu dalšího vzdělávání.

Celkově však lze říci, že vysoký zájem o vzdělávání mezi zaměstnanci je pozitivním signálem a znamená, že společnost má dobře koncipovaný systém vzdělávání, který je schopen oslovit většinu zaměstnanců.

Otázka č. 7: Jste/nejste vedením motivováni k dalšímu vzdělávání se?

Sedmá otázka dotazníku byla také uzavřená a zaměřovala se na zjištění, zda jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání svým vedením, tedy nadřízenými. Respondenti měli k dispozici čtyři možnosti odpovědí: "ano, jsem", "spíše ano", "spíše ne" a "ne, nejsem".

Z výsledků vyplývá, že 65,7 % respondentů odpovědělo "spíše ano", což naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá podporu ze strany svých nadřízených v oblasti vzdělávání a je motivována k dalšímu rozvoji svých dovedností a znalostí. Tato pozitivní odezva může svědčit o tom, že vedení firmy klade důraz na vzdělávání a aktivně podporuje zaměstnance v jejich profesním růstu. Odpověď "ano, jsem" byla zvolena 34,3 % respondentů. Tato odpověď poukazuje na to, že i menší část zaměstnanců považuje své nadřízené za silné motivátory v oblasti vzdělávání. Odpovědi "spíše ne" a "ne, nejsem" nebyly využity, což může naznačovat, že vedení společnosti se snaží podporovat a motivovat zaměstnance k dalšímu vzdělávání a tyto snahy jsou většinou dobře vnímány a oceňovány zaměstnanci.

Celkově lze tedy říci, že většina zaměstnanců vnímá podporu ze strany svých nadřízených v oblasti vzdělávání a je motivována k osobnímu a profesnímu rozvoji. To může pozitivně ovlivnit pracovní prostředí a vztahy mezi zaměstnanci a vedením, což je důležité pro efektivní fungování společnosti a dosahování stanovených cílů. Zároveň je vhodné monitorovat a zlepšovat komunikaci a spolupráci mezi vedením a zaměstnanci, aby se podpora vzdělávání stala ještě účinnější a přispívala k dlouhodobému rozvoji a úspěchu firmy.

Otázka č. 8: Zjišťuje vedení společnosti, o jakou oblast vzdělávání máte zájem?

Osmá otázka dotazníku se zaměřovala na to, zda vedení společnosti zjišťuje, o jakou oblast vzdělávání mají zaměstnanci zájem. Respondenti měli k dispozici tři možnosti odpovědí: "ano, zjišťuje pravidelně", "zjišťuje občas" a "nezjišťuje vůbec".

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů, tedy 74,6 %, uvádí, že vedení společnosti pravidelně zjišťuje, o jaké oblasti vzdělávání mají zaměstnanci zájem. To znamená, že společnost pravidelně komunikuje se svými zaměstnanci a zjišťuje jejich potřeby a preference ohledně vzdělávacích programů. Toto je důležitý prvek efektivního vzdělávacího systému, protože zohledňování zájmů zaměstnanců vede k výběru relevantních a přínosných vzdělávacích aktivit. Dalších 25,4 % respondentů uvádí, že vedení společnosti zjišťuje zájem

zaměstnanců o vzdělávání občas. I když tato skupina je menší, stále je důležité, že vedení nezapomíná na sledování zájmů zaměstnanců a snaží se zohlednit jejich preference a potřeby. Je zajímavé, že žádný respondent nezvolil možnost, že vedení vůbec nezjišťuje, o jakou oblast vzdělávání mají zaměstnanci zájem. To může naznačovat, že společnost si uvědomuje důležitost zohledňování potřeb a zájmů zaměstnanců a snaží se tuto komunikaci a interakci efektivně provádět.

Celkově lze tedy říci, že zjišťování zájmu zaměstnanců o vzdělávání je většinou pravidelnou praxí ve sledované společnosti. To podporuje pozitivní pracovní klima, zaměření na profesní rozvoj a motivaci zaměstnanců. Zároveň by se mohla společnost zaměřit na zdokonalení systému zjišťování zájmu a efektivního plánování vzdělávacích programů, aby zajistila, že všechny potřeby zaměstnanců jsou dostatečně pokryty a přispívají k dosahování dlouhodobých cílů společnosti.

Otázka č. 9: Jak Vám obecně vyhovují vzdělávací programy, které jsou pro vás připravovány? *(ohodnoťte 1-5 jako ve škole, 1 nejlepší-5 nejhorší)*

Devátá otázka dotazníku se zaměřovala na hodnocení vzdělávacích programů, které jsou zaměstnancům připravovány. Respondenti měli za úkol ohodnotit tyto programy na škále od 1 do 5, kde 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší hodnocení.

Z výsledků vyplývá, že 38,8 % respondentů udělilo vzdělávacím programům známku 1, což odpovídá nejlepšímu hodnocení. To znamená, že tito zaměstnanci byli velmi spokojeni s připravovanými vzdělávacími aktivitami a vnímali je jako přínosné a kvalitní. Známku 2, která je také velmi pozitivním hodnocením, udělilo 61,2 % respondentů. To znamená, že tito zaměstnanci byli rovněž velmi spokojeni s vzdělávacími programy a vnímali je jako účinné a dobře strukturované. Žádný z respondentů nevybral hodnocení 3, 4 nebo 5. To znamená, že žádný z nich nepovažoval vzdělávací programy za průměrné, nedostatečné nebo nevhodné. Tato skutečnost podporuje názor, že společnost připravuje a nabízí kvalitní a přínosné vzdělávací aktivity, které splňují očekávání zaměstnanců.

Celkově lze tedy říci, že vzdělávací programy jsou v společnosti velmi dobře hodnoceny a zaměstnanci jsou s nimi většinou velmi spokojeni. To je pozitivním signálem pro vedení společnosti, které se snaží investovat do profesního rozvoje svých zaměstnanců a dbá na jejich potřeby a očekávání.

Otázka č. 10: Jak hodnotíte (běžný) průběh vzdělávacích programů? *(ohodnoťte 1-5 jako ve škole, 1 nejlepší-5 nejhorší)*

Desátá otázka dotazníku měla za cíl podrobněji zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni nejen s výběrem, ale i s běžným průběhem vzdělávacích programů. Stejně jako u předchozí otázky, respondenti měli hodnotit tyto programy na škále od 1 do 5, kde 1 znamená nejlepší hodnocení a 5 nejhorší hodnocení.

Výsledky ukázaly, že 38,8 % respondentů (stejně jako u předchozí otázky) udělilo průběhu vzdělávacích programů známku 1, což značí vynikající hodnocení. Tito zaměstnanci jsou tedy velmi spokojeni s průběhem vzdělávacích aktivit a vnímají je jako efektivní a dobře organizované. Známku 2, která značí velmi dobré hodnocení, udělilo 56,7 % respondentů. To ukazuje, že většina zaměstnanců je spokojena s průběhem vzdělávacích programů a vnímá je jako kvalitní a užitečné. Překvapivě se objevila i známka 3, kterou vybralo 4,5 % respondentů. Tato skupina zaměstnanců byla v předchozí otázce jednoznačně spokojena s průběhem vzdělávacích programů (známka 2), ale v této otázce vyjádřila určitý názorový rozdíl a udělila průměrné hodnocení (známka 3). Toto může být způsobeno různými faktory, jako je osobní preference nebo specifické zkušenosti s určitými vzdělávacími akcemi.

Známky 4 a 5 nebyly vybrány nikým, což naznačuje, že žádný z respondentů nepovažoval průběh vzdělávacích programů za podprůměrný nebo neuspokojivý.

Celkově je patrné, že zaměstnanci jsou s běžným průběhem vzdělávacích programů spokojeni a hodnotí je většinou jako kvalitní a efektivní. Odpovědi v této otázce jsou v souladu s výsledky předchozí otázky ohledně celkové spokojenosti s vzdělávacími programy, což potvrzuje pozitivní postoj zaměstnanců k vzdělávání a rozvoji ve společnosti.

Otázka č. 11: Účastníte se nějakého soukromého vzdělávání nad rámec pracovního (ve svém volném čase)?

Jedenáctá otázka zkoumala, zda se zaměstnanci účastní soukromého vzdělávání ve svém volném čase nad rámec pracovního. Stejně jako u předchozích otázek, byla uzavřená a měla pouze dvě možnosti odpovědí: ano a ne.

Výsledky ukázaly, že 58,2 % respondentů odpovědělo "ano" na tuto otázku. To znamená, že tato skupina zaměstnanců si v osobním volnu aktivně vyhledává a účastní se soukromých vzdělávacích aktivit. Tento výsledek je pozitivní a naznačuje, že zaměstnanci mají zájem o vlastní osobní rozvoj a neomezují své vzdělávání pouze na ty programy, které jim poskytuje firma. Zbývajících 41,8 % respondentů odpovědělo "ne" na otázku o účasti na soukromém vzdělávání. Je důležité si uvědomit, že ne každý zaměstnanec může mít dostatek času, zájmů nebo finančních možností na účast vzdělávacích aktivit mimo pracovní dobu. Někteří zaměstnanci mohou preferovat jiné formy osobního rozvoje než formální vzdělávání.

Celkově je výsledek této otázky pozitivní, protože většina zaměstnanců projevila zájem o soukromé vzdělávání, což naznačuje jejich motivaci a ochotu aktivně se rozvíjet i mimo pracovní prostředí. Pro firmy je to výhodné, protože zaměstnanci, kteří se aktivně učí a rozvíjejí, mohou přinášet nové znalosti a dovednosti do pracovního prostředí, což může posílit konkurenceschopnost a inovativnost celé organizace.

Otázka č. 12: Můžete si vzdělávací program vybrat nebo je vám přiřazen?

Dvanáctá otázka měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnancům vzdělávací programy přiřazovány, nebo mají možnost si je vybírat. Možnosti odpovědí byly: "přiřazovány," "vybírat" a "jak kdy."

Výsledky ukázaly, že 52,2 % respondentů odpovědělo, že mají možnost si vzdělávací programy vybírat. To znamená, že tato skupina zaměstnanců má určitou míru autonomie při rozhodování o svém vlastním vzdělávání a může si vybírat z nabízených programů ty, které nejlépe odpovídají jejich potřebám a zájmům. Dalších 37,3 % respondentů odpovědělo, že záleží na situaci, jak je jim přidělený vzdělávací program. To naznačuje, že v některých případech mají možnost volby, zatímco v jiných jsou programy přiřazovány záležitostí organizačního řízení nebo aktuální potřebou společnosti. Pouze 10,5 % respondentů uvedlo, že jsou vzdělávací programy vždy přiřazovány. To znamená, že tato menší skupina zaměstnanců nemá možnost volby a jsou jim přiděleny programy na základě stanovených kritérií společnosti.

Pokud jste odpověděli „přiřazen“: *napište prosím, podle čeho vám byl přiřazen a zda byla účast povinná či dobrovolná?*

Doplňující podotázky odhalily, že zaměstnanci, kteří vybrali možnost "přiřazovány", sdělili, že jsou programy přiřazovány na základě legislativy, náplně práce, požadovaných kompetencí a strategie dalšího růstu společnosti. Zároveň všichni respondenti uvedli, že účast v těchto přiřazených programech je povinná.

Celkově lze říci, že většina zaměstnanců má určitou volbu výběru vzdělávacích programů, což umožňuje individuální přizpůsobení vzdělávání jejich potřebám a cílům. Nicméně, u některých zaměstnanců jsou programy přiřazovány, což může být strategií společnosti pro zajištění konkrétních dovedností nebo znalostí potřebných pro její rozvoj a růst.

Otázka č. 13: Pokud se vzdělávacích programů účastníte, plynou vám z toho nějaké výhody? Pokud ano, jaké?

Třináctá otázka byla otevřená a jejím cílem bylo od respondentů zjistit, když se účastní vzdělávacích programů, zda z toho plynou nějaké výhody. Respondenti měli prostor volně vyjádřit své názory.

Analyzované odpovědi ukázaly, že zaměstnanci vnímají účast vzdělávacích programů jako prospěšnou. Nejčastěji uváděnými výhodami byly:

- Osobní a kariérní růst: Respondenti zdůraznili, že díky účasti vzdělávacích programů se rozvíjejí nejen v profesní oblasti, ale také osobně. Vzdělávání jim umožňuje zlepšovat dovednosti a kompetence, což vede k posunu ve své kariéře.
- Prohlubování dovedností a znalostí: Zaměstnanci ocenili, že vzdělávací programy jim umožňují získávat nové znalosti a dovednosti nebo prohlubovat již existující.
- Možnost profesního posunu: Účast vzdělávacích programů může zaměstnancům otevřít dveře k novým pracovním příležitostem a postupům na vyšší pozice.
- Zvyšování kvalifikace: Respondenti uváděli, že vzdělávání jim umožňuje zvyšovat svou odbornou kvalifikaci, což má pozitivní dopad na jejich pracovní výkony.
- Nabývání vědomostí: Vzdělávací programy přispívají k rozšíření vědomostí respondentů o daném tématu nebo oblasti.
- Udržení si pracovního místa: Někteří zaměstnanci uváděli, že účast vzdělávacích programů je důležitá pro udržení si svého pracovního místa, jelikož zvyšuje jejich hodnotu pro společnost.

Tato široká škála užitečných výhod potvrzuje, že zaměstnanci vnímají vzdělávání jako cenný nástroj pro osobní rozvoj, kariérní postup a zlepšování svých pracovních výkonů. Respondenti si uvědomují, že investice do vzdělávání má pozitivní dopad na jejich profesní budoucnost a přispívá k úspěšnosti jak jednotlivce, tak i celé organizace.

Otázka č. 14: Využíváte/nevyužíváte poznatky získané ze vzdělávacích programů?

Čtrnáctá otázka zkoumala, zda respondenti využívají poznatky získané ze vzdělávacích programů ve své pracovní činnosti. Otázka byla uzavřená a nabízela čtyři možnosti odpovědí: "ano, využívám", "spíše ano", "spíše ne" a "ne, nevyužívám".

Výsledky ukázaly, že téměř polovina respondentů, konkrétně 49,3 %, aktivně využívá poznatky získané ze vzdělávacích programů ve své práci. Dále 49,3 % respondentů odpovědělo, že spíše ano, což naznačuje, že i když poznatky nevyužívají plně, mají tendenci v nich nalézat určité aplikace v rámci svých pracovních úkolů. Zajímavým aspektem je, že pouze jeden respondent, tedy 1,5 %, odpověděl, že spíše nevyužívá poznatky získané ze vzdělávacích programů. Toto nízké procento může být vysvětleno různými faktory. Mohlo by se jednat o respondenta, který byl nedávno zaškolen na novém místě a poznatky zatím neprojevuje v plném rozsahu. Také by mohl pracovat v odlišném oddělení, kde specifické znalosti nemusí být relevantní. Případně by šlo o omyl nebo nesprávné pochopení otázky ze strany respondenta.

Celkově lze říci, že většina respondentů využívá poznatky získané ze vzdělávacích programů ve své každodenní práci, což potvrzuje, že tyto programy jsou pro ně užitečné a mají přímý dopad na jejich pracovní výkony a profesní rozvoj.

Pokud jste odpověděl/a „ano, využívám“ nebo „spíše ano“, vyjádřete prosím v procentech, do jaké míry:

Doplňující podotázka měla za úkol zjistit, do jaké míry respondenti využívají nově získané znalosti z podstoupených vzdělávacích programů, vyjádřené v procentech.

Výsledky ukázaly, že 7,5 % respondentů uvedlo, že využívá získané znalosti do míry 50 %. To znamená, že polovinu nových poznatků úspěšně aplikují ve své pracovní činnosti. Dalších 13,4 % respondentů využívá znalosti do míry 60 %, což naznačuje, že téměř dvě třetiny nových poznatků nalézá své uplatnění v praxi. Většina respondentů, tedy 22,4 %, využívá získané znalosti v rozsahu až 70 %, což znamená, že si osvojili převážnou většinu nových informací a dovedností. Odpovědi 25,4 % respondentů ukázaly, že těchto znalostí využívají do míry 80 %, což je značně vysoká míra aplikace nových dovedností ve své práci. Dalších 19,4 % respondentů využívá získané znalosti do míry 90 %. Tato skupina tedy využívá velkou většinu nových poznatků a dovedností, což jasně svědčí o vysoké kvalitě a praktičnosti vzdělávacích programů. Zajímavým jevem je, že pouze 10,4 % respondentů uvedlo, že využívá všech 100 % nových znalostí, což je relativně nízké procento. Možná se jedná o ty, kteří začali s praktickým využíváním nových dovedností a znalostí teprve nedávno nebo podstupují velké množství vzdělávacích programů a nedovedou aplikovat do praxe 100 % nově získaných dovedností. Jeden respondent uvedl, že využije pouze 20 % získaných znalostí. Avšak, po zpětném dohledání bylo zjištěno, že tento respondent odpověděl na předchozí otázku "spíše ne" týkající se využívání znalostí ve své práci, což je možná důvodem pro takto nízké procento. Jiné procentuální využití nebylo zmíněno.

Celkově lze říci, že většina respondentů aktivně využívá získané znalosti z vzdělávacích programů ve své pracovní činnosti a jejich využití se pohybuje v rozmezí od 50 % až po téměř 100 % nových poznatků. To potvrzuje efektivnost a přínosnost těchto vzdělávacích programů pro pracovní výkony zaměstnanců.

Otázka č. 15: Je něco, co byste v systému vzdělávání změnil/a?

Patnáctá otázka byla otevřená a umožňovala respondentům vyjádřit své názory ohledně případných změn v systému vzdělávání ve firmě.

Nejčastější odpověď, kterou uvedlo 61,2 % respondentů, byla "ne/ani ne nebo nic". Tato odpověď naznačuje, že tito respondenti jsou spokojeni s aktuálním systémem vzdělávání a nemají potřebu provádět žádné změny.

Ostatní odpovědi se shodovaly v třech klíčových oblastech:

- Větší výběr z volitelných oblastí vzdělávání: Někteří respondenti vyjádřili přání, aby měli širší nabídku volitelných vzdělávacích programů. Tím by mohli lépe zaměřit svůj rozvoj na své konkrétní potřeby a cíle. Tato změna by mohla poskytnout více možností pro osobní a profesní růst zaměstnanců.
- Absence "katalogu" nebo přehledu vzdělávacích akcí: Někteří respondenti si stěžovali na nedostatek jasných informací o dostupných vzdělávacích akcích a možnostech. Přehledný "katalog" vzdělávacích programů by mohl usnadnit zaměstnancům nalezení vhodných školení a akcí, které by odpovídaly jejich potřebám a zájmům.
- Rozdělení financování na jednotlivé oblasti vzdělávání: Někteří respondenti navrhovali rozdělení finančních prostředků na jednotlivé oblasti vzdělávání. Tím by bylo možné lépe alokovat zdroje a zajistit, že klíčové oblasti a dovednosti jsou

dostatečně pokryty. Rozdělení financování by mohlo být založeno na strategických potřebách společnosti a individuálních cílech zaměstnanců.

Celkově lze říci, že většina respondentů byla spokojena s aktuálním systémem vzdělávání ve firmě. Nicméně, existovaly také názory na možné zlepšení, zejména co se týče většího výběru z volitelných oblastí, lepšího přehledu vzdělávacích akcí a rozdělení financování na jednotlivé oblasti vzdělávání. Tyto názory mohou být cenným základem pro další rozvoj a zlepšení systému vzdělávání ve firmě.

Otázka č. 16: Byl/a byste ochotný/á podílet se na vzdělávání ostatních pracovníků? *(např. stát se mentorem, školitelem atd)*

Šestnáctá otázka měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci ochotni podílet se na vzdělávání ostatních pracovníků tím způsobem, že by se stali mentorem nebo školitelem. Otázka byla uzavřená a nabízela pouze dvě možnosti odpovědí: ano a ne.

Odpovědi ukázaly, že 47,8 % respondentů bylo ochotno stát se mentory nebo školiteli ostatních zaměstnanců, což je pozitivní zjištění. Tito zaměstnanci jsou ochotni sdílet své znalosti, dovednosti a know-how s kolegy, což může přispět k posílení vzdělávacího prostředí ve firmě. Na druhé straně 52,2 % respondentů uvedlo, že nejsou ochotni podílet se na vzdělávání ostatních. Existuje několik možných důvodů tohoto rozdílu:

- Nedostatek sebevědomí: Někteří zaměstnanci mohou být skvělými pracovníky ve svém oboru, ale nemají dostatek sebevědomí, aby předávali své znalosti ostatním. Obavy z veřejného vystupování nebo strach z toho, že nebudou dostatečně schopní vysvětlit složité koncepty, je může odradit od role mentora.
- Zaměření na vlastní práci: Někteří zaměstnanci se mohou cítit naplnění a spokojení pouze tím, že se věnují své vlastní práci a svým povinnostem. Nemají zájem nebo potřebu se angažovat v učení ostatních a raději se soustředí na svůj profesní rozvoj.
- Omezený čas: Někteří zaměstnanci mohou být zapojeni do náročných pracovních projektů nebo mají jiné závazky, které jim neumožňují věnovat se vzdělávání ostatních kolegů.

Celkově lze říci, že zjištění z této otázky poskytlo cenný pohled na to, jaké jsou preference zaměstnanců ohledně role mentorů nebo školitelů. Někteří zaměstnanci jsou ochotni se podílet na vzdělávání ostatních a sdílet své znalosti, zatímco jiní upřednostňují koncentraci na svou vlastní práci a nechtějí se angažovat v této roli. Tato informace může být užitečná pro další plánování a organizaci vzdělávacích aktivit ve firmě.

Pokud jste odpověděl/a ano, v čem a jakým způsobem byste rád/a vzdělávala ostatní?

Tato otázka měla i otevřenou podotázku, která nabízela respondentům prostor k vyjádření, v čem a jakým způsobem by rádi vzdělávali ostatní kolegy. Odpovědi na podotázku ukázaly několik konkrétních oblastí, ve kterých by se někteří zaměstnanci rádi podíleli na vzdělávání ostatních:

1. Excel: Někteří zaměstnanci, kteří ovládají pokročilé funkce programu Excel, by byli ochotni sdílet své znalosti s ostatními a pomáhat jim zlepšit své dovednosti v tomto nástroji.
2. Power BI: Podobně jako u Excelu, někteří zaměstnanci, kteří mají znalosti v oblasti Power BI (nástroj pro vizualizaci dat), by byli rádi mentory pro kolegy, kteří chtějí lépe využívat tento nástroj.

3. Komplexní oblast HR: V oblasti lidských zdrojů existují různá témata, jako je nábor, školení, hodnocení zaměstnanců atd. Zaměstnanci s hlubšími znalostmi HR by mohli vést školení nebo mentorovat kolegy v těchto oblastech.

Ostatní odpovědi ukázaly, že někteří respondenti možná nepochopili podotázku nebo si nepřesně vyložili její význam. Někteří z nich totiž zmínili, že už se na vzdělávání podílejí nebo že pravidelně školí své podřízené v různých oblastech. To může být způsobeno tím, že se dotazovali na svou stávající aktivitu v oblasti vzdělávání, a nikoliv na potenciální angažmá jako mentoři nebo školitelé.

Celkově ale lze říci, že někteří zaměstnanci vyjádřili zájem stát se mentory nebo školiteli v konkrétních oblastech, ve kterých mají hlubší znalosti. To by mohlo přispět k lepšímu sdílení znalostí a dovedností mezi zaměstnanci a posílit vzdělávací prostředí ve firmě.

Otázka č. 17: Zakroužkujte metody vzdělávání, které nejvíce preferujete: *(na pracovišti a mimo pracoviště)*

Sedmnáctá otázka byla typem "kroužkovací" a respondenti měli v první části otázky za úkol označit nejdříve všechny metody vzdělávání na pracovišti, které preferují nebo mají nejraději. Nabídlo se několik možností a respondentům bylo dovoleno vybrat více variant, které považují za své oblíbené. Níže je rozvedený rozbor jednotlivých metod vzdělávání na základě jejich procentuálního ohodnocení:

1. Školení: Tato metoda vzdělávání byla nejoblíbenější a byla vybrána 65,7 % respondentů. Školení obvykle poskytuje strukturované a cílené učení v určité oblasti, a proto je často oblíbenou volbou.
2. Mentoring: Mentorování také dosáhlo stejného skóre 65,7 %. Tato metoda zahrnuje individuální přístup a osobní průvodcovství zaměstnanců, což může být pro mnohé motivační a podpůrné.
3. Instrukce (Instruktáž): Instrukce se umístila na třetím místě s 56,7 %. Tato metoda často zahrnuje přímé vedení a pokyny od zkušenějších kolegů nebo nadřízených.
4. Coaching: Coaching získal podporu 43,3 % respondentů. Coaching se zaměřuje na rozvoj dovedností a podporu zaměstnanců tak, aby dosáhli svých cílů.

Další metody byly vybrány s nižším procentuálním zastoupením:

- Pověření úkolem: 26,9 %
- Asistování: 22,4 %
- Stáž: 19,4 %
- Rotace práce: 19,4 %
- Porady: 14,9 %
- Briefing: 11,9 %

Je důležité poznamenat, že každý zaměstnanec může mít odlišné preference, když jde o způsob, jakým nejraději získávají nové znalosti a dovednosti. Někteří se mohou cítit pohodlněji s formálním školením, zatímco jiní mohou dávat přednost individuálnímu průvodcovství či mentorství. Různorodost preferencí může být obohacující pro firemní vzdělávací strategii, neboť to umožňuje přizpůsobit vzdělávací programy potřebám a preferencím zaměstnanců.

V druhé části této otázky měli respondenti za úkol označit své oblíbené metody vzdělávání tentokrát mimo pracoviště. Nabídly se různé možnosti, a respondenti mohli vybrat více

variant, které považují za své oblíbené. Níže je podrobný rozbor jednotlivých metod vzdělávání na základě procentuálního ohodnocení:

1. Workshop: Tato metoda vzdělávání byla nejoblíbenější a byla vybrána až 76,1 % respondentů. Workshopy obvykle nabízejí praktické zkušenosti a aktivní zapojení účastníků, což je činí atraktivní volbou.
2. Semináře a tréninky: Semináře a tréninky dosáhly stejného skóre 64,2 %. Tyto metody často poskytují strukturované prezentace a specializované vedení od odborníků v dané oblasti.
3. Případové studie: Případové studie si oblíbilo 53,7 % respondentů. Tyto studie se zaměřují na analýzu a řešení skutečných problémů nebo situací, což může být pro zaměstnance velmi inspirativní.
4. Přednášky: Přednášky obdržely 46,3 %. Tato tradiční metoda poskytuje pasivní formu vzdělávání, kdy účastníci naslouchají odborným řečníkům.

Následující metody byly vybrány s nižším procentuálním zastoupením:

- Online videa: 32,8 %
- Skupinové diskuse: 31,3 %
- Obchodní hry: 26,9 %

Košíkovou metodu nevybral nikdo, což naznačuje, že tato alternativa vzdělávání nebyla mezi respondenty oblíbená, nebo ji společnost neprovozuje.

Je současně důležité si uvědomit, že oblíbené metody vzdělávání mohou být ovlivněny různými faktory, jako jsou individuální preferencí, zaměstnaneckým zájmem nebo praktickou přínosností dané metody. Zaměstnavatelé by měli brát v potaz různorodost preferencí a snažit se vytvářet vzdělávací programy, které reflektují potřeby a očekávání zaměstnanců. To může vést k efektivnějšímu a atraktivnějšímu procesu vzdělávání, což následně přispívá ke zlepšení výkonnosti a rozvoje zaměstnanců.

Uveďte, kterou z výše uvedených možností vaše firma v současnosti nejvíce využívá:

Doplňující podotázka měla za cíl zjistit, které z metod vzdělávání, jak na pracovišti, tak mimo něj, firma, dle názoru zaměstnanců, nejvíce využívá. Respondenti měli za úkol vybrat jednu nebo více odpovědí, které nejlépe odpovídají skutečnosti. Výsledky ukázaly, že téměř všechny odpovědi byly totožné. Respondenti uváděli následující:

- "Většinu metod": 62,7 % respondentů uvedlo, že firma využívá většinu dostupných metod vzdělávání. Tato odpověď naznačuje, že firma se snaží poskytnout zaměstnancům širokou škálu vzdělávacích možností a přizpůsobit je různým potřebám.
- "Všechny metody": 25,4 % respondentů uvedlo, že firma využívá všechny dostupné metody vzdělávání. Tato odpověď zdůrazňuje důraz firmy na komplexní a rozmanité vzdělávání zaměstnanců.
- "Všechny kromě košíkové metody": 11,9 % respondentů uvedlo, že firma využívá všechny metody kromě košíkové. Tato odpověď odkazuje na to, že košíková metoda, kterou nikdo nevybral v předchozí otázce, není běžnou praxí ve firmě.

Většina respondentů uvádí, že firma aktivně využívá různé metody vzdělávání, což je znakem snahy o podporu rozvoje zaměstnanců. Tento přístup může vést ke zlepšení produktivity,

motivace a celkového rozvoje týmu. Firma si také udržuje flexibilitu a schopnost přizpůsobit se individuálním potřebám zaměstnanců, což je klíčové pro efektivní vzdělávací programy.

Otázka č. 18: Máte/nemáte možnost kariérního růstu?

Osmnáctá otázka měla za úkol zjistit, zda mají respondenti možnost kariérního růstu ve svém současném zaměstnání. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde byly pouze dvě možnosti odpovědi: ano a ne.

Výsledky ukázaly, že většina respondentů, přesněji 95,5 %, odpověděla, že mají možnost kariérního růstu ve firmě, což je velmi pozitivní zjištění. To naznačuje, že firma se snaží podporovat kariérní postup zaměstnanců a nabízí jim příležitosti pro další rozvoj. Na druhou stranu, malá skupina respondentů (4,5 %), tedy tři respondenti, uvedla, že nemají možnost kariérního růstu. Doplňující podotázka odhalila, že všichni tři respondenti uvedli stejný důvod pro toto tvrzení. Myslí si, že v jejich oboru už není možnost postupovat dále nebo dosáhnout vyšších pozic, a proto pociťují omezení ve svém kariérním růstu.

Z výsledků této otázky lze usuzovat, že většina zaměstnanců má pozitivní zkušenost s možnostmi kariérního postupu ve firmě. To může přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců, zvýšení jejich motivace a ochoty zůstat v organizaci. Na druhou stranu, je důležité vyřešit obavy a připomínky těch, kteří vnímají nedostatek příležitostí kariérního růstu. To může podnítit vedení firmy k přehodnocení kariérních cest a rozvoje zaměstnanců v různých oborech, aby se zajistilo, že každý zaměstnanec má možnost růstu a rozvoje svých schopností.

Otázka č. 19: Označte tento výrok jako pravdivý či nepravdivý: *„Vzdělávání a rozvoj mi umožní snadnější kariérní postup“.*

Devatenáctá otázka byla ve formě tvrzení, které měli respondenti označit jako pravdivé nebo nepravdivé.

Z výsledků této otázky vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 83,6 %, označila toto tvrzení za pravdivé. To naznačuje, že mají zaměstnanci pocit, že vzdělávání a možnosti rozvoje, které firma nabízí, mají pozitivní vliv na jejich kariérní postup. Tato skupina zaměstnanců vidí spojitost mezi investováním do svého vzdělání a možnostmi dosažení vyšších pozic v rámci organizace. Na druhé straně, 16,4 % respondentů označilo tvrzení za nepravdivé. Tato skupina má pravděpodobně jinou zkušenost nebo vnímá, že i přes úsilí a zapojení do vzdělávacích programů jim kariérní postup není zajištěný. Mohou existovat různé důvody pro jejich názor, jako jsou omezené možnosti postupu, konkurence v rámci firmy nebo jiné faktory ovlivňující kariérní růst.

Výsledky této otázky ukazují, že většina zaměstnanců vnímá souvislost mezi vzděláváním a rozvojem a jejich kariérním postupem. To podporuje důležitost investování do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako nástroje pro podporu jejich kariérního růstu. Pro firmy je klíčové zajistit, aby vzdělávací programy byly dobře zaměřené a odpovídaly potřebám zaměstnanců, což může vést k vyšší motivaci, loajalitě zaměstnanců a zlepšení celkového výkonu organizace.

Uveďte důvod Vaší odpovědi:

První doplňující podotázka požadovala od respondentů odůvodnění jejich tvrzení ohledně vzdělávání a kariérního růstu. Kladně odpovídající respondenti uvedli několik důvodů, proč si myslí, že vzdělávání má vliv na kariérní postup. Nejčastější odpovědi byly:

- Osobní zkušenost: Respondenti mohli pozorovat, jak jejich vzdělání a rozvoj přispěly ke kariérnímu růstu na vlastní kůži.

- Rozšiřování znalostí: Vzdělávání je vnímáno jako prostředek pro získání nových znalostí a informací o dané problematice.
- Zvyšování kvalifikace: Respondenti vnímají vzdělávání jako způsob, jak se stát kvalitnějším a schopnějším pracovníkem.
- Význam pro postup: Vzdělaní a kvalifikovaní zaměstnanci mají vyšší pravděpodobnost dostat zodpovědnější úkoly a pověření.

Na druhou stranu, respondenti, kteří označili tvrzení za nepravdivé, zdůraznili některé aspekty, které považují za omezující pro jejich kariérní postup. Některé z jejich odpovědí byly:

- Omezení pozicí: Respondenti se mohou nacházet na pozicích, které neposkytují možnost kariérního postupu, ačkoli se vzdělávají.
- Přínos jen pro současnou pozici: Někteří vidí vzdělávání spíše jako přínos pro stávající pozici, ve které pracují, ale ne nutně jako nástroj pro postup.
- Nedostatek volných pozic: Vzdělání a rozvoj nemusí automaticky zaručit uvolnění vhodných pozic pro kariérní postup.

Pokud jste výrok uvedl/a jako pravdivý, vyjádřete prosím v procentech, do jaké míry si myslíte, že vám vzdělávání a rozvoj mi umožní snadnější kariérní postup:

Druhá doplňující podotázka se týkala stupně, do jaké míry si respondenti myslí, že jim vzdělávání a rozvoj umožní snadnější kariérní postup. Výsledky ukázaly různorodost názorů. Největší skupina respondentů (17,9 %) se přiklonila k názoru, že vzdělávání jim umožní postupovat snadněji na 80 % úrovni. Následovaly skupiny s názorem 70 % (16,1 %) a 60 % (14,3 %). Menší část respondentů vyjádřila názory na 90 % (14,3 %), 40 % (8,9 %), 30 % (5,4 %), 20 % (3,6 %) a 100 % (10,7 %). Tato různorodost ukazuje, že zaměstnanci mají odlišné vnímání vlivu vzdělávání na jejich kariérní postup a mohou se různě hodnotit možnosti, které jim vzdělávání přináší.

Otázka č. 20: Máte/nemáte osobní zkušenost s tím, že by Vám firemní vzdělávání a umožnilo rychlejší kariérní postup?

Dvacátá otázka byla uzavřená a respondentům se položila otázka, zda mají nebo nemají osobní zkušenost s tím, že jim firemní vzdělávání již umožnilo rychlejší kariérní postup. Respondenti mohli zvolit jednu z dvou možností: "ano, mám" nebo "ne, nemám".

Výsledky ukázaly téměř vyrovnané odpovědi. Možnost "ano, mám" byla vybrána 47,8 % respondentů, což znamená, že méně, než polovina z nich měla osobní zkušenost s tím, že firemní vzdělávání přispělo k jejich rychlejšímu postupu v kariéře. Naopak možnost "ne, nemám" byla vybrána většinou respondentů, a to 52,2 %.

Z tohoto výsledku lze vyvodit, že pro většinu respondentů firemní vzdělávání zatím nepředstavovalo klíčový faktor pro jejich rychlejší kariérní postup. Avšak stále zhruba polovina respondentů zaznamenala pozitivní vliv firemního vzdělávání na jejich kariérní růst. Tato odpověď může být ovlivněna různými faktory, jako jsou specifika jednotlivých pracovních pozic, oborů nebo specifické vzdělávací programy a možnosti, které zaměstnavatelé nabízejí.

V souvislosti s touto otázkou vznikla **hypotéza č. 1**, která se zabývá testováním vztahu mezi frekvence vzdělávání zaměstnanců a vlivu na rychlost kariérního růstu. Pro tento účel bylo stanoveno:

H0: Mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu neexistuje statisticky významná závislost.

HA: Mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu existuje statisticky významná závislost.

Možnost „ano“ v Otázce č. 20 zvolilo 32 (47,8 %) respondentů. Z tohoto počtu, v Otázce č. 4, která byla zaměřena na frekvenci účasti vzdělávacích programů, bylo zvoleno 8x týdně, 11x měsíčně a 13x čtvrtletně. Možnost „ne“ zvolilo 35 (52,2 %) respondentů a z tohoto počtu bylo v Otázce č. 4 zvoleno 4x týdně, 3x měsíčně, 22x čtvrtletně a 6x ročně.

Následující Obrázek 6 znázorňuje postup při výpočtu hypotézy č. 1. Vzhledem k tomu, že chí-kvadrant text má určité podmínky, které musí být pro výpočet testu splněny, bylo zapotřebí v kontingenční tabulce sloužit hodnoty „čtvrtletně“ a „ročně“, dále jako „Quaterly-Annualy“.

Obrázek 6 Testování hypotézy č. 1

R13

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	**OBSERVED**	Yes	No	Total			**EXPECTED**	Yes	No
2	Weekly	8	4	12			Weekly	5,731343284	6,268656716
3	Monthly	11	3	14			Monthly	6,686567164	7,313432836
4	Quaterly - Annualy	13	28	41			Quaterly - Annualy	19,58208955	21,41791045
5	Total	32	35	67					
6									
7									
8	H0	Mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu neexistuje statisticky významná závislost							
9	HA	Mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu existuje statisticky významná závislost.							
10									
11									
12									
13	Na základě testu jsme dospěli k závěru, že mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu **je závislost**.								
14									

K	L	M	N	O	P	Q
	(O-E)^2/E	Yes	No			
	Weekly	0,89801	0,821038			
	Monthly	2,782549	2,544045			
	Quaterly - Annualy	2,212425	2,022788			
	X^2	11,28086				
	df	3				
	p-value	**0,0103**				
	P-value je tedy nižší, než zvolená hladina významnosti 0,05					
	a proto zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu					

Zdroj: vlastní zpracování

P-value chí-kvadrát testu nezávislosti vyšla s ohledem na 4 desetinná místa 0,0103. P-value je tedy nižší, než zvolená hladina významnosti 0,05 a proto zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu, tj. **mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu je závislost.**

Otázka č. 21: Měla/neměla úroveň Vašeho vzdělání vliv na Vaše pracovní zařazení (pozici)?

Dvacátá první otázka byla uzavřená a zaměřovala se na to, zda úroveň vzdělání respondentů měla nebo neměla vliv na jejich pracovní zařazení (pozici) v organizaci. Respondenti mohli zvolit jednu z dvou možností: "ano, měla" nebo "ne, neměla".

Výsledky ukázaly, že většina respondentů, konkrétně 70,1 %, uvedla, že úroveň jejich vzdělání měla vliv na jejich pracovní zařazení. To znamená, že jejich dosažené vzdělání ovlivnilo, do jaké pozice byli zařazeni ve společnosti. Naopak 29,9 % respondentů odpovědělo, že úroveň jejich vzdělání neměla vliv na jejich pracovní zařazení. To znamená, že i přesto, že neměli vyšší vzdělání, byli zařazeni do stejné nebo podobné pozice jako kolegové s vyššími kvalifikacemi.

Z tohoto výsledku lze usoudit, že pro většinu respondentů byla úroveň vzdělání důležitým faktorem ovlivňujícím jejich pracovní zařazení. To může být důsledek vnitřních politik a kritérií společnosti pro posuzování kvalifikace a schopností zaměstnanců, stejně jako potřeby a nároků na různé pracovní pozice v daném odvětví.

V souvislosti s touto otázkou vznikla **hypotéza č. 2**, která se zabývá testováním vztahu mezi frekvence vzdělávání zaměstnanců a vlivu na rychlost kariérního růstu. Pro tento účel bylo stanoveno:

H0: Mezi úrovní ukončeného vzdělání a nástupní pracovní pozicí neexistuje statisticky významná závislost.

HA: Mezi úrovní ukončeného vzdělání a nástupní pracovní pozicí existuje statisticky významná závislost.

Možnost „ano“ v Otázce č. 21 zvolilo 47 (70,1 %) respondentů. Z tohoto počtu, v jedné z identifikačních otázek, která byla zjišťovala úroveň dosaženého vzdělání, bylo zvoleno 26x vysoká škola, 6x vyšší odborná, 11x střední škola s maturitou a 4x odborná s maturitou. Možnost „ne“ vybralo 20 (29,9 %) respondentů a z tohoto počtu bylo zvoleno 8x vysoká škola, 3x vyšší odborná škola, 7x střední škola s maturitou a 2x odborná škola s maturitou. Stejně tak jako u předchozí hypotézy, viz Obrázek 7, aby bylo možné provést testování, bylo potřeba sloučit vysokou a vyšší odbornou školu do jedné hodnoty, taktéž střední a odbrou školu do druhé hodnoty.

Obrázek 7 Testování hypotézy č. 2

D19

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	**OBSERVED**	Yes	No	Total			**EXPECTED**	Yes	No
2	Vyšší vzdělání	32	11	**43**			Vyšší vzdělání	30,1641791	12,8358209
3	Středoškolské vzdělání	15	9	**24**			Středoškolské vzdělání	16,8358209	7,164179104
4	Total	**47**	**20**	**67**					
5									
6									
7									
8	H0	Mezi úrovní ukončeného vzdělání a nástupní pracovní pozicí neexistuje statisticky významná závislost.							
9	HA	Mezi úrovní ukončeného vzdělání a nástupní pracovní pozicí existuje statisticky významná závislost							
10									
11									
12									
13	Na základě testu jsme dospěli k závěru, že mezi úrovní ukončeného vzdělávání zaměstnanců a nástupní pracovní pozicí **není závislost.**								
14									

K	L	M	N	O	P
	(O-E)^2/E	Yes	No		
	Vyšší vzdělání	0,11173	0,262565		
	Středoškolské vzdělání	0,200183	0,470429		
	X^2	1,044907			
	df	3			
	p-value	**0,790388**			
	P-value je tedy vyšší, než zvolená hladina významnosti 0,05				
	a proto zamíráme alternativní hypotézu a přijímame nulovou hypotézu				

Zdroj: vlastní zpracování

P-value chí-kvadrát testu nezávislosti vyšla v tomto případě s ohledem na 3 desetinná místa 0,790. P-value je tedy vyšší, než zvolená hladina významnosti 0,05 a proto zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme nulovou hypotézu, tj. **mezi úrovní ukončeného vzdělání a nástupní pracovní pozicí není závislost.**

Otázka č. 22: Měla/neměla úroveň Vašeho vzdělání vliv na Vaše finanční ohodnocení (plat)?

Dvacátá druhá a zároveň poslední otázka měla za úkol zjistit, zda úroveň vzdělání respondentů ovlivnila jejich finanční ohodnocení (plat). Otázka byla uzavřená a respondentům byly nabídnuty dvě možnosti odpovědí: "ano, měla" nebo "ne, neměla".

Z výsledků plyne, že 56,7 % respondentů uvedlo, že úroveň jejich vzdělání měla vliv na jejich finanční ohodnocení. To znamená, že většina z nich si uvědomuje, že vyšší vzdělání jim pomohlo dosáhnout vyššího platu nebo finančních výhod ve svém zaměstnání. Na druhé straně 43,3 % respondentů odpovědělo, že úroveň jejich vzdělání neměla vliv na jejich finanční ohodnocení. To znamená, že i přesto, že měli nižší vzdělání, dosáhli podobného finančního ohodnocení jako kolegové s vyšším vzděláním.

Z těchto výsledků lze usoudit, že vzdělání nemusí být jediným faktorem ovlivňujícím finanční ohodnocení zaměstnanců. Některé společnosti mohou klást důraz na jiné kritéria, jako je pracovní zkušenost, výkonnost nebo dovednosti, které také mohou hrát důležitou roli při určování platu. Rovněž je možné, že někteří zaměstnanci s vyšším vzděláním mohli uplatnit své znalosti a dovednosti v jiných oblastech práce, což mohlo vést ke zvýšení platu nebo jiným finančním výhodám. Celkově lze konstatovat, že finanční ohodnocení zaměstnanců je komplexním procesem, který zahrnuje různé faktory, a vzdělání může být jedním z nich, ale nemusí být jediným nebo rozhodujícím faktorem.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Většina respondentů ve výzkumu udělila vysoká hodnocení v rozsahu 9-10 bodů, což dohromady tvořilo 65,7 % hodnocení. Tato skutečnost naznačuje, že více než polovina dotázaných zaměstnanců hodnotí ČZUB jako společnost, která aktivně podporuje proces vzdělávání a rozvoje svých pracovníků. Zajímavým nálezem bylo zjištění, že všichni, tedy 100 % oslovených respondentů, vyjádřili pozitivní postoj při otázce na to, zda mají jako zaměstnanci dostatek informací o možnostech vzdělávání. Všech 67 respondentů tvrdí, že ano nebo spíše ano. Tento výsledek ukazuje, že společnost nepodceňuje důležitost informovanosti svých zaměstnanců. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že ve společnosti pravidelně

probíhá testování znalostí a kompetencí. Testování se provádí např. při výběrovém řízení, nástupu nových pracovníků v rámci praktické znalosti a diagnostiky pracovního potenciálu nového člena týmu. Dále jsou prováděna periodická testování během zaměstnání (s ohledem na specifiku pozice a roli jednotlivce) a též v případě aspirací k profesnímu postupu a získání vyššího postavení. Poslední způsob testování se uplatňuje po absolvování školení v rámci vyhodnocení efektivity. Zaměstnanci ČZUB se pravidelně účastní vzdělávacích programů. Až 52,2 % respondentů se účastní vzdělávacích programů čtvrtletně a dalších 20,9 % respondentů v měsíční frekvenci. Z výsledků lze shrnout, že celkově až 73,1 % zaměstnanců se zúčastňuje vzděláváních aktivit s takto význačným časovým zastoupením. V návaznosti na tuto otázku si v součtu až 95,5 % respondentů, ve variantách odpovědí ano a spíše ano, myslí, že to je dostatečně často. Současně se také, dle výsledků, 92,5 % respondentů má zájem vzdělávat. V otázce zaměřené na motivaci ke vzdělávání zaměstnanců shora od nadřízeného odpovědělo až 100 % zaměstnanců ve variantách ano a spíše ano, že se cítí být dostatečně motivováno. Společnost také pravidelně zjišťuje, o jakou oblast vzdělávání mají zaměstnanci zájem. Tuto informaci uvedlo 74,6 % respondentů. Zaměstnancům obecně vyhovují programy, které jsou pro ně připravovány. Až 100 % respondentů ohodnotilo připravované programy známkou 1 nebo 2. Podobně je hodnocen i běžný průběh vzdělávacích programů, který až 95,5 % respondentů hodnotí taktéž známkou 1 a 2. Dále se až 58,2 % respondentů zúčastňuje vzdělávacích programů nad rámec pracovních. Vzdělávací programy si více než polovina, konkrétně 52,2 % respondentů, může vybírat. Zbylým respondentům jsou převážně přiřazovány, a to z důvodu povinných, zákonných a legislativních školení, jak bylo respondenty uvedeno v doplňující otevřené otázce. Účast v těchto případech školení je povinná. Jako výhody, které plynou z účasti na vzdělávacích programech, uvádí respondenti nabývání vědomostí, prohlubování dovedností a znalostí, osobní a kariérní růst, zvyšování kvalifikace nebo udržení si pracovního místa. Rovněž 98,6 % respondentů uvedlo dohromady ve variantách odpovědí ano a spíše ano, že využívá nově získané při práci. Dohromady téměř polovina, tedy 47,8 % respondentů, současně doplnila, že nové znalosti využijí v míře 70 až 80 %. Při průzkumu, zda by respondenti na současném systému vzdělávání něco změnili, by až 61,2 %, respondentů nic neměnila. Zbylých 38,8 % respondentů zmínilo např. možnost rozšíření oblastí nabídky vzdělávání, **absence katalogu či přehledu prezentující všechny možnosti vzdělávacích aktivit**, a nakonec **lepší rozdělení financování na konkrétní oblasti vzdělávání**. Velká část respondentů, až 47,8 %, by se současně ráda **podílela na vzdělávání ostatních pracovníků**, ale bohužel jim nebyl prozatím poskytnut prostor. Dle doplňující otevřené otázky by rádi předali své zkušenosti v oblasti programů Excel, Power BI a nakonec také komplexní oblasti HR. Nejvíce preferované metody vzdělávání na pracovišti jsou školení, které zvolilo 65,7 % respondentů, mentoring s 65,7 %, dále instruktáž s 56,7 %, coaching se 43,3 %. Mimo pracoviště byly nejčastěji zvoleny workshopy se 76,1 %, dále semináře a tréninky s 64,2 %, případové studie s 53,7 % a nakonec přednášky se 46,3 %. Až 95,5 % respondentů uvedlo, že mají ve společnosti možnost kariérního růstu. Výrok *„Vzdělávání a rozvoj mi umožní snadnější kariérní postup“* označilo 83,6 % respondentů za pravdivý. Následně 47,8 % respondentů v další otázce uvedlo, že má s tímto jevem osobní zkušenost. Současně statistický test potvrdil, že mezi frekvencí vzdělávání a kariérním růstem je závislost. Dále většina respondentů uvedla, že úroveň vzdělání měla vliv na jejich pracovní zařazení. Stanovená hypotéza v testu nezávislosti však ukázala, že mezi úrovní dosaženého vzdělání a pracovním zařazením není závislost. Nakonec 56,7 % respondentů uvedlo, že úroveň dokončeného vzdělání měla vliv na jejich finanční ohodnocení.

Silná místa v systému vzdělávání společnosti ČZUB:

- **Rozmanitost vzdělávacích programů:** Výsledky dotazníkového šetření naznačují, že zaměstnanci mají k dispozici širokou škálu vzdělávacích programů. To zahrnuje tradiční školení, workshopy, mentoring, coaching a další formy, které zaměstnancům umožňují rozvíjet své dovednosti a znalosti na různých úrovních.
- **Pravidelnost vzdělávacích programů:** Výsledky dotazníkového šetření naznačují, že společnost ČZUB systematicky poskytuje vzdělávací příležitosti pro své zaměstnance. Tato pravidelnost pomáhá zajistit, že zaměstnanci mají možnost neustále rozvíjet své dovednosti a znalosti a udržovat se v souladu s nejnovějšími trendy a technologiemi ve svém odvětví.
- **Motivace zaměstnanců:** Vysoký podíl zaměstnanců, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání, je významným silným bodem. Toto odhodlání prokazuje zájem zaměstnanců o jejich osobní a profesní růst, což má pozitivní vliv na jejich výkonnost a přispívá k dlouhodobému úspěchu společnosti.
- **Postoj zaměstnanců:** Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že většina respondentů vnímá vzdělávání jako účinný nástroj pro osobní i profesní rozvoj a projevuje o vzdělávací programy velký zájem. Toto hodnocení svědčí o pravidelném zhodnocování a přizpůsobování vzdělávacích programů, aby odpovídaly aktuálním potřebám zaměstnanců a firemním cílům.

Slabá místa v systému vzdělávání společnosti ČZUB:

- **Rozdělení finančního rozpočtu pro vzdělávací programy:** Nečekané výdaje mohou vést k nedostatku prostředků pro vzdělávací programy, což způsobuje narušení plánu a jeho plynulosti, či posouvání programů a rozhodování o prioritách. Tato rozhodnutí mají významný dopad na organizaci.
- **Absence katalogu s přehledem (nabídkou) vzdělávacích programů:** Chybí strukturovaný katalog či brožura, která by přinášela přehledný a komplexní výběr dostupných vzdělávacích programů. Tím, že není snadný způsob, jak najít a vybrat vhodný program, mohou manažeři i zaměstnanci ztrácet čas hledáním a výběrem, což může omezit efektivnost celého vzdělávacího procesu. Navíc mnozí zaměstnanci mohou mít problém s tím, že nemají dostatečný přehled o existujících možnostech vzdělávání a neví, jaký program by jim nejvíce prospěl pro osobní i profesní růst. Absence přehledu může znamenat, že zaměstnanci nevyužívají všechny potencionální možnosti, které by mohly přispět k jejich rozvoji.
- **Nižší zapojení zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů:** Někteří respondenti již svůj prostor školit své kolegy dostali, ale na základě dotazníkového šetření bylo dle odpovědí vyhodnoceno, že někteří zaměstnanci by měli zájem předávat své know-how kolegům, ale stále ještě nedostali prostor. Omezení příležitosti pro zaměstnance, kteří chtějí sdílet své znalosti a dovednosti, může vést nejen k nedostatečnému přenosu interních zkušeností a tím k utlumení celkového učení se v organizaci, ale i potlačení potenciálu zaměstnance, která může vést k demotivaci, frustraci či stagnaci.

Celkově jsou výsledky dotazníkového šetření společnosti ČZUB velmi uspokojivé, ale současně poukazují i na některé drobné nedostatky v oblastech, které je třeba zlepšit. Důležité je zvýšit informovanost zaměstnanců o dostupných vzdělávacích programech a podpořit aktivní zapojení zaměstnanců do procesu vzdělávání a vzdělávání ostatních. Dále je nezbytné zlepšit rozdělení finančního rozpočtu, aby nečekané výdaje neovlivňovaly a nenarušovaly chod vzdělávacího plánu.

3.4 Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení budou zpracovány v ohledu na slabá místa, která byla zanalyzována v předchozí kapitole:

Finanční rozpočet pro vzdělávací programy

Pro zlepšení finančního rozpočtu v rámci vzdělávacího systému společnosti lze doporučit následující kroky:

1. **Vytvoření rezervního fondu na neočekávané výdaje:** Je doporučeno zvážení zavedení rezervního fondu s cílem zajištění finančního krytí pro neočekávané náklady spojené s vzdělávacími programy. Tento fond by měl být oddělen od hlavního rozpočtu a sloužit jako ochranný mechanismus pro případy, kdy se vyskytnou nepředvídatelné výdaje, které by mohly narušit průběh vzdělávacích iniciativ. Pro provedení této iniciativy by bylo vhodné iniciovat tým, který by byl zodpovědný za finanční strategie a vzdělávací plány. K tomu by měla být provedena podrobná analýza finančního stavu (rozpočtu) s cílem identifikovat potenciální oblasti neočekávaných výdajů. Dále by měl být určen cílový objem rezervního fondu, opírající se o historická data o neočekávaných výdajích. Po tomto by měl být ustanoven samostatný účet nebo fond určený pro pokrytí nepředvídatelných nákladů spojených s vzdělávacími programy. Taktéž by měla být stanovena jasná pravidla a kritéria pro použití prostředků z tohoto fondu. Součástí toho by měl být vytvořen plán pravidelného vkládání financí do fondu – to může být měsíční, čtvrtletní nebo příležitostné vkládání, v případě že by některé období vyžadovalo nižší čerpání. Získání podpory od vedení společnosti hraje klíčovou roli v úspěšné implementaci této strategie, takže je vhodné pravidelně konzultovat a informovat tým i nadřízené. Stanovený nadřízený by měl mít pravomoc kontroly a schvalování využívání finančních prostředků z tohoto fondu. Tento postup by mohl být proveden finančním odborem 4400 (viz Příloha 1 Organizační struktura), ve spolupráci s divizí HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj), pomocí interních zdrojů, tedy vlastní personální kapacity na základě schválení finančním úsekem 4010 a generálním ředitelem 1010. Tímto způsobem by nebyly vynaloženy žádné další finanční prostředky navíc. Cena: 0 Kč.
2. **Flexibilní alokace finančních prostředků:** Je doporučeno zavedení více flexibilního systému alokace finančních zdrojů do oblasti vzdělávání má potenciál minimalizovat dopad nepředvídatelných nákladů. Schopnost pružně přesouvat finanční prostředky mezi různými vzdělávacími programy by měla být umožněna, buď na základě aktuálních potřeb či priorit společnosti. Krok začíná identifikací finančních priorit ve spolupráci s týmem zodpovědným za vzdělávání a manažery, zahrnující klíčové programy pro strategický růst. Dále následuje stanovení jasných pravidel pro přerozdělování zdrojů, včetně maximálního procentuálního limitu přesunu mezi programy. Je důležité kontinuálně monitorovat finanční situaci v rámci vzdělávacích programů a sledovat, zda alokace finančních prostředků odpovídá plánu a potřebám. Princip tohoto postupu tkví v rychlé reakci na změny, tedy v případě neočekávaných výdajů či nových příležitostí, bude proveden přesun zdrojů dle stanovených pravidel. Podobně jako v předchozím kroku, pravidelná kontrola, komunikace s vedením, monitorování procesů a optimalizace jsou klíčové. Tento postup by mohl být taktéž proveden finančním odborem 4400, ve spolupráci s divizí HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj), pomocí interních zdrojů, tedy vlastní personální kapacity na základě schválení finančním úsekem 4010 a ÚGŘ 1010. Kontrola by probíhala odborem Controllingu 4100. Tímto způsobem by nebyly vynaloženy žádné další finanční prostředky navíc. Cena: 0 Kč.

3. **Různorodé zdroje financování:** V této situaci je doporučeno zvážit různé přístupy k financování vzdělávacích programů. To může zahrnovat hledání grantů, navazování partnerství s vzdělávacími institucemi nebo vytváření interního fondu, do kterého budou přispívat různé interní složky společnosti a externí zdroje, včetně akcionářů. Tím lze rozšířit repertoár finančních zdrojů pro vzdělávací aktivity. Prvním krokem by mělo být identifikování možných zdrojů financování a stanovení kritérií a efektivnosti. To zahrnuje zvážení nákladů, očekávaný dopad na vzdělávací programy a dlouhodobou udržitelnost těchto zdrojů. Je důležité diskutovat s potenciálními partnery o možných formách spolupráce a vzájemných přínosech. Poté následuje uzavření dohod, ve kterých jsou jasně definovány vzájemné povinnosti a očekávání. V rámci tohoto procesu lze také vytvořit interní fond s přesnými pravidly pro jeho správu. Součástí tohoto kroku je doporučeno také finanční plánování, což zahrnuje vytvoření rozpočtu z různých zdrojů financí. Pro tento proces jsou klíčové transparentní záznamy o alokaci zdrojů do konkrétních programů a transparentní komunikace, která zajistí důvěru všech zúčastněných. Pravidelná revize, hodnocení a optimalizace by měly být neodmyslitelnou součástí tohoto procesu. Tento postup by byl úkolem vzájemné spolupráce finančního úseku 4010, HR divize 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj) a ÚGŘ 1010. Realizace pomocí interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.
4. **Průběžný monitoring a revize finančního budgetu:** Důležité je pravidelně sledovat finanční situaci v rámci vzdělávacích programů a neustále revidovat plán. To umožní rychle reagovat na změny v rozpočtu a případně restrukturovat programy, aby zůstaly účinné a přizpůsobené aktuálním finančním možnostem. Prvním krokem v tomto postupu může být spolupráce s finančním týmem a týmem odpovědným za vzdělávání při definování monitorovacích ukazatelů. Ty by zahrnovaly výdaje na programy, alokaci zdrojů na zaměstnance a náklady na vzdělávací aktivity. Je nutné pravidelně sbírat relevantní finanční data týkající se vzdělávacích a rozvojových činností, což zahrnuje aktuální i plánované výdaje, zbývající finanční prostředky a neočekávané náklady. V rámci procesu je také nutná pravidelná analýza shromážděných finančních dat, porovnání s plánem a zhodnocení odchylek. Setkání s finančním týmem a týmem vzdělávání pro diskusi o finanční situaci, odchylkách a nápravách je též doporučeno. Tento proces zahrnuje kontinuální aktualizace, zpětnou vazbu, transparentní komunikaci, kontrolní body a termíny. V konkrétním případě by bylo vhodné zvýšit frekvenci revizí nad rámec pololetního období. U rozsáhlých korporací je navrhováno provádět periodická hodnocení každý měsíc, na základě relevantních rozpočtových položek, s porovnáním měsíčních nákladů s odpovídajícím obdobím a s plánem pro danou část roku. Celý tento proces by byl úkolem finančního úseku 4010 ve spolupráci s divizí HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj). Realizace pomocí interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.
5. **Provádění vzájemných nákladových korektur:** Zavedením mechanismu vzájemných nákladových korektur bude organizace schopna lépe sledovat a aktualizovat náklady v rámci vzdělávacích programů a dojde k zajištění, že finanční prostředky jsou efektivně využívány. Mechanismus vzájemných nákladových korektur je definován spoluprací s týmem odpovědným za vzdělávání a týmem financí. Jeho průběžná implementace umožňuje sledování nákladů a jejich korekce. Aktualizují se finanční data vzdělávacích programů, provádí se analýza nákladů a výdajů, a odhalují se případné odchylky. Tým vzdělávání je informován a diskutuje o odchylkách, jež mohou vyžadovat korekce v rozpočtu. Ty jsou implementovány formou úprav nákladů a přealokace prostředků. Informace jsou transparentně sdíleny v rámci týmu i vedení společnosti. Pravidelná setkání s týmem financí zajišťují soulad finančních aspektů s celkovou strategií. Průběžná

aktualizace nákladů zahrnuje plánované i neočekávané výdaje. Udržování vzájemné spolupráce mezi týmy zabezpečuje včasnou reakci na změny a konstantní aktualizaci finanční situace. Tento proces by se vztahoval opět na finanční úsek 4010 a divizi HR 6100(oddělení pro vzdělávání a rozvoj). Realizace pomocí interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.

Implementací těchto kroků může být společnost schopna dosáhnout stabilnějšího a lépe řízeného finančního rozpočtu pro vzdělávací programy, což povede k efektivnějšímu rozvoji zaměstnanců a celkově k vyšší produktivitě organizace. V případě, že by se společnost rozhodla realizovat některé z doporučení uvedených v těchto pěti krocích, byla by schopná zavést potřebné změny svépomocí. S ohledem na současný stav, kdy společnost disponuje 1430 zaměstnanci, by bylo dostačující sestavit tým z dostupných interních zdrojů nebo využít již existující odpovědná oddělení a personální kapacity. Tímto způsobem by nemusely být vynaloženy žádné další finanční prostředky na nové zaměstnance či externí konzultanty. Klíčovým aspektem by bylo posunout strategii v oblasti plánování financí v rámci vzdělávání. Tato strategická změna by umožnila společnosti efektivněji alokovat finanční zdroje a přizpůsobit je aktuálním potřebám a cílům. Tím by bylo dosaženo zvýšeného řízení finančních toků a úspěšnosti v oblasti vzdělávání, aniž by to vyžadovalo nadměrné finanční investice.

Katalog s přehledem (nabídkou) vzdělávacích programů

Je doporučeno zahájit proces vytváření katalogu či brožury s nabídkou vzdělávacích programů pro zaměstnance a manažery následujícím způsobem:

1. **Sběr informací o vzdělávacích programech:** Provedení tohoto kroku je klíčové pro úspěšnou implementaci strategií v oblasti vzdělávání. Tým odpovědný za vzdělávací aktivity by měl pravidelně shromažďovat a aktualizovat informace o existujících vzdělávacích programech. To zahrnuje popis obsahu programů, cílovou skupinu, náklady, délku a metodiky. Ideálně by tento tým měl zahrnovat zástupce z různých oddělení, aby byla zajištěna komplexní znalost všech dostupných vzdělávacích možností. Sběr informací by měl probíhat kontinuálně, během celého roku, přičemž by měly být zohledněny zpětné vazby od zaměstnanců a manažerů ohledně aktuálních potřeb a požadavků na vzdělání. Tento proces by byl úkolem divize HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj) ve spolupráci s manažery jednotlivých úseků, prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.
2. **Kurátování obsahu:** Kurátování obsahu je klíčovým krokem pro zajištění kvality a relevantnosti vzdělávacích programů. Provést tento krok znamená pečlivě vybrat a utřídit dostupné vzdělávací materiály a zdroje, aby byl obsah co nejefektivnější a odpovídal potřebám zaměstnanců. Tým odpovědný za vzdělávací programy by měl spolupracovat s odborníky z různých oblastí a s manažery, aby byl zajištěn odborný pohled a široká perspektiva. Postup by byl následující: Určit tým odpovědný za kurátování obsahu, zahrnout odborníky z různých oborů a manažery, kteří dobře znají potřeby zaměstnanců. Dále identifikovat klíčová témata a dovednosti, které jsou pro společnost nejdůležitější. Shromažďovat a vyhodnocovat dostupné vzdělávací programy a hodnotit kvalitu a relevanci těchto programů. Dále vytvořit seznam dostupných programů pro jednotlivá témata a dovednosti. Úkol divize HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj) ve spolupráci s manažery jednotlivých úseků, prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.

3. **Struktura katalogu/brožury:** Struktura katalogu nebo brožury by měla být koncipována s důrazem na přehlednost a snadnou čitelnost. Vzdělávací programy by měly být kategorizovány do nejrůznějších oddílů, jako je "Profesionální Rozvoj", "Osobní Růst", "Manažerské dovednosti", "Cizí jazyky" a další. Úkol divize HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj) ve spolupráci s divizí Marketingu 5700 (grafického oddělení), prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.
4. **Popis vzdělávacích programů:** Pro každý vzdělávací program by měl být připraven stručný popis, který bude obsahovat klíčové informace, jako je název programu, výuková metoda, cílová skupina (skupiny nebo jednotlivci), obsah, formát (např. prezenční, online), délka trvání, stanovené cíle a přínosy pro účastníky. Úkol divize HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj) ve spolupráci s divizí marketingu 5700 (grafického oddělení), prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.

   Ilustrace grafického návrhu konkrétního programu brožury je pro účely lepší představu začleněna do Přílohy 5.
5. **Grafický design:** Pro zajištění profesionálního a atraktivního vzhledu katalogu či brožury je důležité věnovat pozornost grafickému designu. Tým specializovaný na grafiku by měl pracovat na vytvoření jednotného vizuálního stylu, který reflektuje firemní identitu a estetiku. Zvolený design by měl být v souladu s moderními trendy v oblasti designu a zároveň respektovat přehlednost a čitelnost obsahu. Během procesu grafického designu by se mělo dbát na správnou kombinaci barev, typografie a grafických prvků, které podpoří vizuální hierarchii a usnadní orientaci v katalogu. Grafický tým by měl zohlednit vhodný formát, rozmístění obrázků a textu, a také zajistit, že katalog bude působit vizuálně atraktivně a současně profesionálně. Když designový koncept bude hotový, měl by být představen a diskutován s týmem odpovědným za vzdělávání a manažery, aby se zajistila jejich spokojenost a schválení designového směru. Následně by měla proběhnout finální úprava a korektury, aby byl zajištěn bezchybný výsledný produkt. Celý proces grafického designu by měl probíhat v souladu s harmonogramem vytvořeným na základě celkového plánu vytvoření katalogu nebo brožury. Vzhledem k důležitosti designu jako vizuální reprezentace společnosti je vhodné zajistit úzkou spolupráci mezi grafickým týmem, týmem odpovědným za obsah a managementem, aby se dosáhlo optimálního výsledku. Úkol divize marketingu 5700 (grafického oddělení), prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.
6. **Online verze:** V současné digitální době, kdy je nezbytné držet se trendů a neustále aktualizovat vzdělávací programy, je důležité zvážit vytvoření online verze katalogu. Tímto krokem se nejen šetří životní prostředí tím, že se společnost vyhne plýtvání papírem pro neustálé tisknutí nových verzí, ale také bude umožněna rychlá a efektivní aktualizace obsahu v reálném čase. V této fázi je klíčové zabezpečit, aby uživatelé měli snadný přístup ke katalogu, a to buď prostřednictvím firemního intranetu nebo dostupného webového odkazu. Součástí tohoto procesu by mělo být i zajištění bezpečnosti dat a případně možnosti přístupu pouze pro interní zaměstnance. Online verze katalogu by měla být pravidelně aktualizována tak, aby obsah zůstával aktuální a relevantní. Pro tento účel by měl být definován postup, jakým způsobem se nové informace do online verze implementují, a kdo je za tuto úpravu zodpovědný. Zavedení online verze by mělo být doprovázeno komunikací a školením zaměstnanců ohledně jeho používání a výhod. Také je vhodné získat zpětnou vazbu od uživatelů a průběžně optimalizovat online verzi podle jejich potřeb. Celý proces implementace online verze by měl být pečlivě naplánován v harmonogramu a proveden ve

spolupráci s týmem odpovědným za technologické aspekty a komunikaci. V konečném důsledku umožní online verze katalogu efektivní sdílení informací a snadný přístup ke vzdělávacím programům, což podpoří moderní a udržitelný přístup k rozvoji zaměstnanců. Tento krok by byl proveden ve spolupráci divize HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj), divize marketingu 5700 (grafického oddělení) a IT 4300 prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.

7. **Zpětná vazba a revize:** Po vytvoření první verze katalogu nebo brožury by měli být interní uživatelé, jako jsou manažeři a zaměstnanci, požádáni o poskytnutí zpětné vazby. Tato zpětná vazba by byla následně použita k doladění obsahu a zlepšení uživatelské zkušenosti. Úkol divize HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj) a finančního úseku 4010, prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.
8. **Aktualizace:** Pravidelná aktualizace katalogu či brožury je klíčová pro udržení aktuálnosti informací a obsahu vzdělávacích programů. Postup aktualizace by měl začít pravidelným sběrem nových informací o vzdělávacích programech od odpovědných týmů a manažerů. To zahrnuje nové programy, změny v existujících programech, aktuální termíny a další relevantní údaje. Následně by měl být zodpovědný tým pověřený aktualizací, který může zahrnovat zástupce z týmu vzdělávání a komunikace, aby zajišťoval pravidelnou revizi obsahu. V této fázi by měly být nové informace ověřeny, doplněny o potřebné detaily a upraveny do jednotného formátu. Aktualizace by měla probíhat v pravidelných intervalech, například každý kvartál nebo při vzniku potřeby. Ve stanoveném termínu by měl tým pro aktualizaci připravit novou verzi katalogu nebo brožury s vloženými novými informacemi. Tato aktualizovaná verze by měla být následně sdílena s vedením společnosti, týmem vzdělávání a zaměstnanci. Kromě toho je důležité transparentně informovat zaměstnance o provedených aktualizacích a vysvětlit jim, jakým způsobem se mají s novými informacemi seznámit. V konečném důsledku je cílem aktualizace zajistit, aby zaměstnanci měli vždy aktuální a relevantní informace o dostupných vzdělávacích programech. Zajištění pravidelné a systematické aktualizace by mělo být součástí standardních procesů týmu vzdělávání a mělo by být důkladně naplánováno a monitorováno, aby se zajistila efektivnost a účinnost tohoto postupu. Opět úkolem divize HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj) a finančního úseku 4010, prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.
9. **Distribuce a propagace:** Aktivní propagace katalogu nebo brožury mezi zaměstnanci a manažery by měla být součástí tohoto procesu, ať už pomocí e-mailů zaměstnancům anebo zveřejňování na interním portálu, zasíláním notifikací atd. Tento proces by byl úkolem divize Marketingu, konkrétně odboru marketingové komunikace 5350. Realizace prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.

Vytvořením katalogu nebo brožury s nabídkou vzdělávacích programů bude aktivně podporován přístup zaměstnanců a manažerů k vzdělávání. To umožní lepší výběr a zároveň podpoří jejich profesní růst a rozvoj. V případě, že by se organizace rozhodla pro implementaci online katalogu či brožury, existuje možnost efektivního využití svých vlastních interních zdrojů. Měla by zvažovat sestavení týmu z různých oddělení, jako jsou oddělení pro vzdělávání a rozvoj, grafika, marketing a IT, kteří by společně pracovali na tomto projektu. Tento integrovaný tým by měl za cíl zajistit všechny klíčové aspekty, jako je obsah, design, technická implementace a propagace. Důležitým krokem by bylo identifikovat potřebné kompetence a dovednosti pro každého člena týmu, aby byl zajištěn celistvý přístup k projektu. Díky tomuto přístupu by organizace nemusela alokovat další finanční zdroje na nábor nových

zaměstnanců nebo externí konzultanty. Je však důležité zajistit, aby členové týmu měli dostatečný časový prostor a podporu od nadřízených, aby se projekt mohl úspěšně zrealizovat a splnit očekávání.

Zapojení zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů

Doporučuje se podniknout následující kroky k častějšímu zapojování zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů:

1. **Identifikace schopných jednotlivců:** Pro zahájení efektivního procesu zapojení zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů je klíčovým krokem identifikace těch, kteří vynikají ve svých odborných oblastech a projevují zájem o sdílení svých znalostí s ostatními. Tuto identifikaci lze provést prostřednictvím průzkumu mezi nadřízenými, kolegy a zainteresovanými zaměstnanci, aby bylo možné identifikovat ty, kteří mají nejen potřebné dovednosti, ale také motivaci k předávání znalostí. Bylo by vhodné oslovit vybrané jednotlivce, kteří by měli potenciál stát se školiteli a mentory, a ověřit jejich zájem a ochotu. Tímto způsobem lze vytvořit jádro týmu schopných a motivovaných osobností, které budou hrát klíčovou roli ve sdílení znalostí a kompetencí v rámci týmu. Tento proces by měl probíhat pravidelně, například během každého období hodnocení zaměstnanců, ale také v reakci na změny v potřebách organizace. Tento krok by byl realizován divizí HR 6100, prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.
2. **Vytvoření podporujícího prostředí:** Po identifikaci schopných jednotlivců je důležité vytvořit prostředí, které podporuje jejich účast jako školitelů a mentorů. Bylo by vhodné začít tím, že se s vybranými zaměstnanci setká pověřený HR specialista individuálně a sdělí jim důležitost jejich role ve sdílení znalostí a rozvoji kolegů. Zároveň může zjistit, zda mají nějaké obavy nebo otázky ohledně této role. Dále je vhodné komunikovat s týmem, aby všichni byli informováni o novém iniciativě a získali jasné chápání, proč je zapojení školitelů a mentorů důležité. Současně je možné vytvořit motivační programy, které ocení úsilí a přínos školitelů a mentorů, například prostřednictvím ocenění, bonusů nebo dalších benefitů. Taktéž je možné zajistit viditelnost těchto individuálních přínosů v rámci týmu a organizace, což může sloužit jako dodatečná motivace. Dále je zapotřebí vytvářet pravidelné příležitosti pro komunikaci a zpětnou vazbu mezi školiteli, mentory a ostatními členy týmu, aby se dalo reagovat na jejich potřeby a zajistit, že se cítí podporováni a oceněni. Tímto způsobem lze vytvořit prostředí, které školitelům a mentorům umožní efektivně plnit své role a přispívat k rozvoji týmu. Tento proces by byl úkolem divize HR 6100, prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.
3. **Odborná příprava:** Jednou z klíčových fází procesu zapojení zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů je zajištění jejich odborné přípravy. Poté, co bylo vytvořeno prostředí podporující tyto role, je důležité, aby zaměstnanci měli potřebné dovednosti a nástroje pro úspěšné naplňování svých nových funkcí. V této fázi je třeba vybrat vhodná školení a programy, které pomohou školitelům a mentorům zdokonalit své pedagogické schopnosti, komunikační dovednosti a schopnost vést a motivovat kolegy. Výběr těchto školení a programů by měl být prováděn ve spolupráci s oddělením vzdělávání a rozvoje a oddělením lidských zdrojů. Důraz by měl být kladen na praktické aspekty výuky a komunikace, jako jsou efektivní prezentace, konstruktivní zpětná vazba a řešení konfliktů. Zároveň je důležité, aby školení zdůraznilo význam empatie, naslouchání a porozumění potřebám kolegů. Samotná příprava by měla být interaktivní a prakticky orientovaná. Účastníci by měli mít

možnost prakticky procvičovat situace, které se mohou v praxi vyskytnout, a získat tak potřebnou jistotu a dovednosti. Důležitou součástí této fáze je pravidelná komunikace se školiteli a mentory, aby se získala zpětná vazba o účinnosti školení a o tom, zda jim poskytlo potřebné nástroje pro plnění jejich nových rolí. Tento proces by byl taktéž úkolem divize HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj) s možností využití interních zdrojů a vlastní personální kapacity, kdy by nebylo zapotřebí vynaložit žádné další finanční náklady, tedy cena: 0 Kč. Nebo s možností využití externí vzdělávací agentury v rámci odborné přípravy s cenou v závislosti na konkrétní objednávce. Rozpětí se standardně pohybuje od 1 500 Kč/h do 5 000 Kč/h.

4. **Flexibilní struktura:** Po zajištění odborné přípravy školitelů a mentorů je klíčové vytvořit flexibilní strukturu, která umožní zaměstnancům účastnit se těchto rolí na základě jejich dostupnosti a komfortu. Flexibilita je zásadní pro to, aby bylo možné zapojení co nejvíce zaměstnanců a aby byli školitelé a mentoři schopni své role plnit s minimálním dopadem na své běžné pracovní povinnosti. Tato struktura může zahrnovat různé formy školení a mentorování, které budou přizpůsobeny potřebám a preferencím zaměstnanců. To může zahrnovat krátkodobé workshopy, které se budou konat mimo pracovní dobu nebo během volných chvil. Dále by mohly být nabízeny online školení, která umožní školitelům a mentorům se podílet na vzdělávání i z pohodlí svého domova. Pro ty, kteří by se chtěli zapojit více, by mohly být k dispozici delší tréninkové programy, které by byly strukturovány tak, aby nejlépe vyhovovaly pracovním a osobním potřebám jednotlivců. Oddělení vzdělávání a rozvoje by mělo zabezpečit dostatečnou transparentnost a dostupnost těchto možností pro zaměstnance. Rozvrhy a plány by měly být včas sděleny, aby se zaměstnanci mohli podle svých preferencí a pracovních závazků rozhodnout, kterou formu školení nebo mentorování si vyberou. Důležité je také pravidelně sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně uspokojení těchto flexibilních možností a zohlednit tuto zpětnou vazbu pro další zlepšení struktury a nabízených možností. Flexibilní struktura zajistí, že zapojení zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů bude pro ně přínosné a zároveň bude co nejlépe integrováno do jejich pracovního života. Tento proces by byl úkolem divize HR 6100 ve spolupráci s odborem personalistiky 6120, prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.

5. **Zpětná vazba a hodnocení:** Po implementaci programu zapojování zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů je důležité pravidelně shromažďovat zpětnou vazbu od účastníků školení a mentorování. Toto hodnocení má za cíl měřit účinnost programu a identifikovat případné oblasti pro zlepšení. Kvalitní zpětná vazba umožní organizaci neustále se zdokonalovat a přizpůsobovat se měnícím potřebám zaměstnanců. Oddělení vzdělávání a rozvoje by mělo pravidelně komunikovat se zaměstnanci, kteří se stali školiteli nebo mentory, a zjišťovat, jaké jsou jejich dojmy z výuky či mentorování. Důležité je zjišťovat, zda jsou účastníci spokojeni s obsahem, metodami a interakcí s školiteli či mentory. Tato zpětná vazba by měla být anonymní a otevřená, aby účastníci mohli svobodně sdělit své názory, pochvaly i připomínky. Získaná zpětná vazba by měla být pečlivě analyzována a využita k optimalizaci programu. Pokud se například ukáže, že některé školitelské nebo mentorské přístupy nejsou efektivní, mohou být přijata opatření k jejich zlepšení. Kromě zpětné vazby od účastníků je také důležité hodnotit úspěšnost samotných školitelů a mentorů. To lze provést prostřednictvím pravidelných hodnocení, která zohlední jejich schopnosti, komunikační dovednosti, motivaci a vztah k účastníkům programu. Učitelé a mentoři, kteří dosahují vynikajících výsledků, by měli být oceněni a motivováni k dalšímu rozvoji svých dovedností. Celkově by mělo být zpětné hodnocení pravidelné

a systematické, aby organizace měla jasný obraz o účinnosti a efektivitě programu zapojování zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů. Tato zpětná vazba by měla sloužit jako nástroj pro neustálé zdokonalování a optimalizaci programu. Tento proces by byl úkolem divize HR 6100, prostřednictvím interních zdrojů a vlastní personální kapacity. Cena: 0 Kč.

6. **Kontinuální rozvoj:** Aby byla zajištěna dlouhodobá úspěšnost programu zapojování zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů, je klíčové neustále podporovat a rozvíjet tyto jednotlivce. Kontinuální rozvoj zajistí, že školitelé a mentoři budou schopni efektivně vést, motivovat a podporovat své kolegy. Oddělení vzdělávání a rozvoje by mělo pravidelně poskytovat školitelům a mentorům příležitosti k dalšímu vzdělávání a růstu. To může zahrnovat kurzy pedagogických dovedností, komunikace, interakce s různými typy osobností a další relevantní oblasti. Tato odborná příprava by měla být pravidelná a přizpůsobená aktuálním potřebám a trendům ve vzdělávání. Kromě odborné přípravy by měla být organizace aktivní v podpoře osobního a profesního rozvoje školitelů a mentorů. To může zahrnovat poskytování mentorství nebo konzultací od zkušenějších kolegů, kteří mají bohaté zkušenosti s vedením a vzděláváním. Celkově by měl být kontinuální rozvoj školitelů a mentorů dlouhodobým procesem, který je zaměřen na jejich neustálý růst a zdokonalování. Tímto způsobem bude program stále aktuální a efektivní, a zaměstnanci ve školitelských a mentorských rolích budou schopni nejlépe podporovat rozvoj svých kolegů. Tento proces by byl taktéž úkolem divize HR 6100 (oddělení pro vzdělávání a rozvoj) s možností využití interních zdrojů a vlastní personální kapacity, kdy by nebylo zapotřebí vynaložit žádné další finanční náklady, tedy cena: 0 Kč. Nebo s možností využití externí vzdělávací agentury v rámci nejrůznějších programů. Finanční rozpětí se standardně pohybuje od 5 000 Kč/kurz do 250 000 Kč/kurz s v závislosti na konkrétní objednávce a počtu zúčastněných osob.

Aktivní zapojení zaměstnanců jako školitelů a mentorů může výrazně přispět k sdílení znalostí, vytváření silnějšího týmového prostředí a zvyšování celkového know-how organizace. Pokud by organizace zvolila implementaci tohoto doporučení, nejefektivnějším přístupem by bylo provést formou vzájemné nákladové korektury. V praxi by to znamenalo, že když firma investuje do odborného rozvoje svých zaměstnanců, například prostřednictvím školení zaměřených na prezentační dovednosti a mentoring, dochází ke vzniku interních zdrojů. Tímto způsobem firma vyškolí své zaměstnance natolik kvalifikovaně, že nebude potřeba obracet se na externí zdroje. Jinými slovy, pokud má určitý zaměstnanec vynikající znalosti programu Excel, organizace může investovat do dvou školení pro tohoto jedince. Tím se dosáhne nejen zdokonalení dovedností, ale i úspory, kterou by firma jinak musela vynaložit na školení ostatních zaměstnanců, kteří nemají znalosti v oblasti Excelu. Tímto přístupem se eliminuje potřeba využívat externí školení pro tyto kolegy. V případě, že by organizace identifikovala více podobných situací, kde existují vnitřní kapacity a schopnosti, které lze dále rozvíjet, může tímto způsobem maximalizovat efektivitu svých investic do odborného vzdělávání. Celkově by to znamenalo minimální náklady na externí zdroje, jelikož interní kapacity by mohly nahradit potřebu takovýchto externích služeb. Tento postup by organizaci umožnil dosáhnout maximálního efektu při minimálních nákladech, a tím zvyšovat celkovou výkonnost a konkurenceschopnost.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo formulovat doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v organizaci Česká zbrojovka Uherský Brod. Dílčím cílem byl rozbor současného stavu tohoto systému a identifikace jednotlivých nedostatků.

Teoretická část práce se v první polovině zabývala tématy jako vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, význam podnikového vzdělávání, cíle tohoto procesu a v neposlední řadě i koncepcí profesního rozvoje, který s tímto tématem úzce souvisí. Druhá polovina teoretické části byla zaměřena na management procesu vzdělávání a rozvoje. Zde byly popsány procesy jako je identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení cílů vzdělávání, plánování, realizace a rozvrh, hodnocení efektivity a další. Pro sepsání teoretické části diplomové práce bylo využito především literární rešerše českých i zahraničních zdrojů. Součástí teoretické části byla také metodika, kde byl popsán postup zpracování a použitých metod.

V analytické části diplomové práce byla nejdříve představena společnost Česká zbrojovka Uherský Brod spolu se základními údaji a stručným popisem její historie. Následně bylo, na základě rozhovoru s HR specialistkou a rozboru interních dokumentů a materiálů poskytnutých ČZUB, popsáno fungování společnosti v rámci oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy od identifikace vzdělávacích potřeb, přes jejich plánování, realizace, po hodnocení efektivity, zaměstnanců a další postupy. Následně proběhl kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 22 otázek, z nichž byl větší počet uzavřených otázek a menší počet otevřených. Závěr ze všech otázek týkajících se dotazníku ukazuje, že vzdělávání a rozvoj mají pro zaměstnance v organizaci významné postavení a jsou vnímány jako klíčové prvky pro jejich kariérní růst a profesní rozvoj. Většina respondentů vyjádřila pozitivní postoj k vzdělávacím programům a vnímá je jako přínosné a hodnotné. Vzdělávací programy jsou v organizaci velmi časté, avšak občasné nečekávané výdaje v této oblasti mohou vést k nedostatku prostředků pro pevně dané vzdělávací programy, což způsobuje narušení plánu a jeho plynulosti. Zjišťovalo se, zda zaměstnanci mají možnost účastnit se vzdělávání a zlepšovat své dovednosti. Většina respondentů potvrdila, že mají přístup k vzdělávacím programům, a to jak formálním, tak i neformálním, a cítí se motivováni k dalšímu vzdělávání. Bohužel však postrádají přehled konkrétní nabídky vzdělávacích programů. Oceňují různorodé metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj, přičemž školení a mentoring či workshopy, semináře a tréninky, patří mezi nejoblíbenější. Většina respondentů plně využívá nově získané dovednosti a vědomosti, a také věří, že vzdělávání a rozvoj jim umožní snadnější kariérní postup a na základě statistického testování hypotézy se zároveň potvrdilo, že frekvence vzdělání má vliv na rychlost kariérního růstu. Zároveň si uvědomují, že jejich úroveň vzdělání může mít vliv na finanční ohodnocení i pracovní zařazení, a většina z nich vnímá vzdělávání jako investici do své budoucnosti a rozvoje. Výsledek druhého testu statistické hypotézy však odmítl tvrzení, že by úroveň vzdělání měla vliv na pracovní pozici. V některých případech byla zjišťována také možnost, zda by respondenti byli ochotni se stát mentory nebo školiteli pro ostatní zaměstnance, a ukázalo se, že mají zájem o předávání svých znalostí a dovedností, ale bohužel nedostali prostor k jejich předávání. Celkově lze tedy říci, že vzdělávání a rozvoj hrají v organizaci významnou roli a přispívají ke zvyšování profesních kompetencí a kariérního postupu zaměstnanců. Dotazník odhalil pozitivní postoj k vzdělávání a ochotu spolupracovat na vzájemném vzdělávání a rozvoji v pracovním prostředí, zároveň však ale i pár drobných nedostatků, na základě kterých bylo provedeno několik doporučení.

První nedostatek se týkal rozdělení finančního rozpočtu pro vzdělávací programy, kde se objevil problém s občasnými neočekávanými výdaji. Proto bylo navrženo pět možností řešení, a to vytvoření rezervního fondu na nepředvídatelné náklady, flexibilní přerozdělování

finančních prostředků, hledání různorodých zdrojů financování, pravidelný monitoring a revize finančního budgetu a zavedení vzájemných nákladových korektur. V tomto případě by byla společnost schopná zavést potřebné změny svépomocí. S ohledem na současný stav, kdy společnost disponuje 1430 zaměstnanci, by bylo vcelku dostačující sestavit tým z dostupných interních zdrojů nebo využít již existující odpovědná oddělení a personální kapacity. Tímto způsobem by nemusely být vynaloženy žádné další finanční prostředky na nové zaměstnance či externí konzultanty.

Druhý nedostatek spočíval v absenci dostupného katalogu vzdělávacích programů. V reakci na tuto situaci byl vypracován návrh devíti kroků, které by vedly k vytvoření takového katalogu s přehledem o nabídce vzdělávacích programů. Jedná se o sběr informací o vzdělávacích programech, kurátování obsahu, tvorba struktury katalogu, popis vzdělávacích programů, grafický design, tvorba online verze, zpětná vazba a revize, aktualizace. V tomto případě by taktéž interně, pomocí vlastních personálních kapacit bez vynaložení dalších finančních prostředků na externí zdroje.

Třetím nedostatkem se projevovalo nižší zapojení zaměstnanců do rolí lektorů a mentorů. S cílem zlepšit tento aspekt byl navržen postup, který zahrnuje šest bodů, směřujících k nápravě a implementaci tohoto procesu. Postup zahrnuje identifikaci schopných jednotlivců, vytvoření podporujícího prostředí, odbornou přípravu, flexibilní strukturu, zpětnou vazbu a hodnocení, kontinuální rozvoj. V tomto případě bylo shledáno několik možností financování. První způsob prostřednictvím interních zdrojů bez vynaložení extra finančních prostředků, druhý způsob pověření externí společnosti s cenou v závislosti na konkrétní objednávce a počtu zúčastněných osob. A jako třetí způsob by byla možnost formou vzájemné nákladové korektury.

Závěr této diplomové práce obsahuje výše uvedená doporučení, která by při úspěšné implementaci mohla přinést významné pozitivní dopady na průběh a výsledky procesu vzdělávání a rozvoje. Zvýšení efektivity vzdělávání, posílení vnitřních zdrojů a podpora kontinuálního rozvoje zaměstnanců jsou cíle, které by mohly přinést dlouhodobé benefity pro společnost.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15. vydání. Londýn: Kogan Page, 2020. 776 stran. ISBN 978-1-78966-103-3.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and betterleadership and management*. 4. vydání. Londýn: KoganPage, 2016. 447 stran. ISBN 9780749478155.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 stran. ISBN 978-80-247-9882-0.

BEDRNOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Management osobního rozvoje*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 424 stran. ISBN 978-80-7261–381-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. 192 stran. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing a. s., 2014. 224 stran. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Brno: Edika, 2013. 264 stran. ISBN 978-80-266-0374-0.

BERKLEY, R. A., KAPLAN, D. M. *Strategic Training and Development*. Kalifornie: Sage Publications, 2019. 456 stran. ISBN 978-1506344393.

CAHA, Z. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-Verlag, 2017. 292 stran. ISBN 978-3-942303-52-1.

COLLINGS, D. G., MELLAHI, K., CASCIO, W. F. *The Oxford handbook of talent management.* Oxford: Oxford University Press, 2017. 584 stran. ISBN 978-0198758273.

EMERY, J. *Leading for organisational change: building purpose, motivation and belonging*. Hoboken: Wiley, 2019. 320 stran. ISBN 978-1119517962.

EVANGELU, J. E., BOMMEL van F., & JUŘIČKA, O. *Efektivita ve vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. 136 stran. ISBN 978-80-7418-197-9.

HAVLÍČKOVÁ, D. *Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)koncepce pro neformální vzdělávání.* Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. 548 stran. ISBN 978-80-87449-50-9

HOFFMAN, R., CASNOCHA, B., YEH, Ch. *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec*. Praha: Management Press, 2016. 151 stran. ISBN 978-80-7261-283-3.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. 240 stran. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK M. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace.* Praha: GRADA Publishing a. s., 2013. 400 stran. ISBN 978-80-247-4337-0.

KALHAPURE, B. G., GAWALI, N. S., SHETHIYA, C. Y., SONAWANE, G. A. *Organizational Skills Development, Part II*. 1. vydání. Jalgaon: Prashant Publications, 2019. 107 s. ISBN 978-93-89492-68-2.

KAZÍK, P. *Rukověť dobrého interního lektora*. Praha: Grada Publishing, 2017. 144 stran. ISBN 978-80-271-0287-7.

KIRKPATRICK, J., & KIRKPATRICK, W.K. *Kirkpatrick's four levels of training evaluation.* ATD Press, 2016. 256 stran. ISBN 9781607280088

KNOBLAUCH, J. *Cíle v pracovním i osobním životě.* Praha: Portál, 2013. 192 stran. ISBN 978-80-262-0346-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 400 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých.* Praha:

Grada Publishing, 2016. 224 stran. ISBN 978-80-271-0093-4.

LEDIMO, O., MARTINS, N. *Employee assistance programmes: theory and practical applications.* Randberg, South Africa: KR Publishing, 2018. 200 stran. ISBN 978-1-86922-737-1.

MACRAE, I. *High potential: how to spot, manage and develop talented people at work.* 2. vydání. Londýn: Bloomsbury Business, 2018. 280 stran. ISBN 978-1-4729-5348-3.

MORGAN, J. *The Future of Work: Atract New Talent, Build Better Leaders and Create a Competitive Organization*. New Jersey: Wiley Publisher, 2014. 256 stran. ISBN: 9781118877241.

MUŽÍK, J. a KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. 1. Praha: Academia, 2017. 192 stran. ISBN 978-80-200-2773-3.

MÜHLFEIT, J., PUMPRLA, P. *Budování úspěšných týmů*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2022. 200 s. ISBN 978-80-7261-597-1.

NOE, R. A. *Employee Training & Development*. New York: McGraw-Hill, 2022. 560 stran. ISBN 978-1265079833.

OLEXOVÁ, C. *Employee training evaluation models-research and findings.* Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2019. 101 stran. ISBN 978-80-248-4350-6.

PAINE, N. *Workplace Learning – How to Build a Culture of Continuous Employee Development.* 2. ilustrované vydání. Londýn: Kogan Page, 2021. 264 stran. ISBN 978-1398601512.

PAZDERA, D., SKRAMOUŠSKÝ J. *Legenda jménem CZ – Historie a současnost České zbrojovky Uhreský Brod.* Praha: Mladá Fronta, 2016. 504 stran. ISBN: 978-80-204-3499-9.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & Management development*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. 168 stran. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2018. 208 stran. ISBN 978-80-271-0809-1.

SEKNIČKA, P. a PUTNOVÁ, A. *Etika v podnikání a hodnoty trhu.* Praha: Grada Publishing, 2016. 200 stran. ISBN 978-80-247-5545-8.

SHIELDS, J. *Managing employee performance & reward.* 2. vydání. New York: Cambridge University Press, 2016. 440 stran. ISBN 978-1-107-65353-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. 208 stran. ISBN 978-80-247-5870-1.

THOMPSON, J., SCOTT, M.J., MARTIN, F. *Strategic management: awareness and change*. 9. vydání. Hampshire: Cengage, 2020. ISBN 978-1-4737-6742-3

TRACY, B. *Cíle: Jak dosáhnout všeho, co chcete*. 1. vydání. Praha: Synergie, 2014. 296 stran. ISBN 978-80-7370-250-2.

URBAN, J. *Motivce a odměňování zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2017. 160 stran. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAN NIEUWERBURGH, Ch. *An Introduction to Coaching Skills: A Practical Guide*. London: Sage Publicitation Ltd, 2020. 323 stran. ISBN 9781529710540.

VÁCHAL, J. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 stran. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. 320 stran. ISBN 978-80–262-1026-9.

WHITMORE, J. *Coaching for performance*. London: Holder&Stoughton General division, 2017. 288 stran. ISBN 9781473658127.

ZUBOFF, S. *The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power*. Londýn: Profile Books, 2019. 709 stran. ISBN 978-1-78125-685-5.

Vědecké články

TENKL, M.: *Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. Evaluační teorie a praxe [online]*. Praha: Přírodověděcká Fakulta UK, 2014 [cit. 2023-05-28]. Dostupné z WWW: <https://www.evaltep.cz/soubor/mt-kirkpatrickuv-model-pdf/>

Internetové zdroje

ČZUB. *Portfolio produktů. Historie společnosti.* CUZB.cz 2023 [cit. 2023-06-10]. Dostupné z WWW: <http://www.czub.cz/cz/pages/115-profil.aspx>

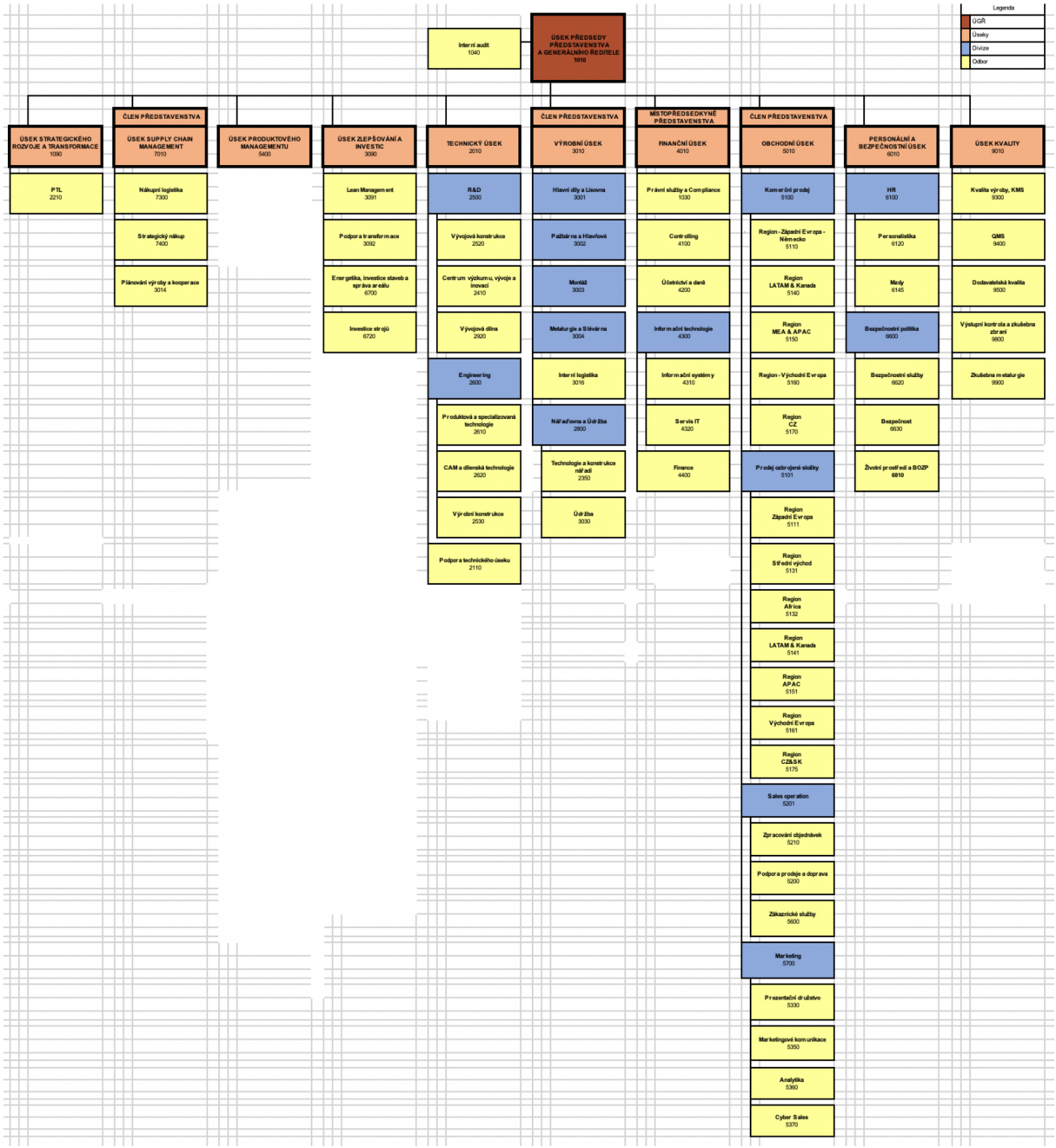
JUSTICE. *Obchodní rejstřík a sbírka listin.* Justice.cz 2023 [cit. 2023-06-11]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik $firma?ico=46345965&jenPlatne=PLATNE&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH >.

Seznam příloh

Příloha 1 Schéma organizační struktury I
Příloha 2 Rozhovor s HR specialistkou II
Příloha 3 Vzor dotazníku IX
Příloha 4 Grafické zpracování dat z dotazníkového šetření XIV
Příloha 5 Grafický návrh nabídky vzdělávacího programu v rámci katalogu XXVIII
Příloha 6 Prezentace XXIX

Přílohy

Příloha 1 Schéma organizační struktury



Zdroj: ČZUB (2023)

Příloha 2 Rozhovor s HR specialistkou

Rozhovor (orientační otázky, odpovědi v bodech)
Délka záznamu 1:51:03

Kdo ve vaší společnosti zastřešuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

- Specialista HR s tím, že velmi úzce, a je to popsáno i v těch dalších otázkách, vždycky při tom vzdělávání komunikuje jak s HR business partnery, tak i s jednotlivými manažery těch odborů úseků, kterých se to konkrétně týká.

Využíváte interní nebo externí zdroje? Jestli to zastřešujete sami, nebo nějakou externí firmou?

- V této organizaci zastřešujeme my, ale ty vzdělávací agentury, společnosti a lidé jsou externí i interní, kteří nám vzdělávají tu naši entitu zaměstnaneckou.
- Jsme si schopni obstarat všechny druh vzdělávání sami.

Na jaké skupiny se dělí oblasti vzdělávání? (např. manažeři, vedoucí pracovníci, řadoví pracovníci, výroba…?)

- Odborné
- E-learning
- Zákonné
- ITM
- Konference, zajímavé akce
- Studium, doplňující vzdělávání
- Jazykové vzdělávání
- No, my máme vlastně takzvaný plán vzdělávání, každý rok se stanoví nějaký finanční budget, který rozdělujeme na všechny úseky. Celkové vzdělávání máme rozdělené tak, jak jsme vám tam uvedli (viz to žluté)
- Samozřejmě existují témata, která se týkají zejména dělnických pozic, což jsou dost často ty legislativní školení, odborné věci, svářečské kurzy, řidiči motorových vozíků, jeřábů, atak dále. To se téměř výhradně týká výrobních a nevýrobních pozic. Co se týká ale i těch softových dovedností a softových školení, takových těch měkčích dovedností, i těch talentových programů, nedá se výhradně říct, že by se to týkalo jen TH (technicko-hospodářský pracovník) pracovníků ve vedoucích a manažerských rolích, ale hledáme talenty i v rámci firmy v těch dělnických pozicích. Tzn. dost často vytahujeme i takové ty lidi s potenciálem právě do těchto kategorií vzdělávacích oblastí. Takže i ty softové věci se týkají výrobních i nevýrobních pozic. Ale, samozřejmě, hodně těch odborných věcí, talentových programů se více než polovina týká právě těch TH zaměstnanců, vedoucích pracovníků, manažerských rolí. Nikomu ve vzdělávání nebráníme, kdokoliv se rozhodne pro jakékoliv vzdělávání – naopak.
- Já si troufám tvrdit, že naopak naše firma patří z hlediska toho vzdělávání a té podpory rozvoje zaměstnanců mezi nejlepší. I v době snížených rozpočtů, v době covidové jsme šli do online možností e-learningu a budget na vzdělávání zůstal stále stejný. Na to máme firmu Seduo (na to máme licenci, internetový portál, nabízející online kurzy, video learning), kde my ten průběh vzdělávání sledujeme a hodně se to týká i právě VD a ND pracovníků.

Kterých zaměstnanců se nejčastěji týká? Jaká skupina je vzdělávána nejčastěji? A proč? (viz zodpovězeno výše). Ještě, pokud je nějaká nová technologie v rámci výroby tak je to častější formou vzdělávání těch pracovníků?

- Jde to ruku v ruce s nákupem nových investic a nových strojů, kdy je nutné proškolit ty pracovníky. To samozřejmě jde často za rámcovou smlouvou s nákupem stroje. Když je tam zaškolování pracovníků na nový stroj za velké peníze, tak nedílnou součástí je i vzdělání těch zaměstnanců. Ale pokud se potom bavíme o tom, která skupina se nejčastěji třeba vzdělává, nedá se to opravdu takhle určit. Jsou tam povinné věci, legislativní věci, periodické věci – to se musí vyškolit, i kdyby na chleba nebylo!!! Ale pak je velká oblast školení, které je v rámci toho plánu vzdělání na každý rok, a to jsou nad rámec periodických zákoníků.

Jak se vzdělávání skupin liší?

- řečeno

Je u některých pozic vyloženě nutností zvyšovat svou kvalifikaci?

- Ano. Záleží na tom, jaká je strategie společnosti a kam firma směřuje, tam je pak vysoký zájem zvyšovat kvalifikaci u všech, zefektivňovat činnosti, takže hodně jsme zaznamenali za poslední léta například zvyšování kvalifikace v managmentu, zefektivňování práce, hledání úspor atd, snižování nákladů. To v podstatě se dá říct, že se týká celé firmy, každého úseku, všech kategorií. Takže spolupracujeme s firmy, které pro nás dělají takové ty velké plošné akademie, od ledna do prosince máme oblasti do toho máme zapojeny všechny od nejnižších operátorů až po senior manažery daných provozů, to vzdělávání probíhá napříč. Je pravda, že třeba 10-15 let zpátky to vzdělávání bylo hodně orientované na jednotlivce. I plán vzdělávání byl vytvářen na jednotlivce, téměř jmenovitě, opravdu ty plány byly velké obsáhlé. Ale víc a víc se všeobecně ty velké komerční firmy přiklání ke vzdělávání týmů a zefektivňování celé té společnosti jedním směrem. Jsou tam tedy. Pořád odbornosti, které jsou za jednotlivci, ale je jich omezený počet. Hodně jsme šli do těch rovin akademií a týmových věcí.

Jak často (v jakých intervalech) probíhá vzdělávání?

- Dle stanoveného plánu
- Celoročně průběžně
- Stanovený plán je plán vzdělávání, kdy koncem roku dostaneme vyčleněný finanční obnos, udáme s manažery a business partnery požadavky na následující rok, tyto požadavky si zapíšeme. A pak přichází další věci, které probíhají operativně, pak jsou tam různé novelizace, což se týká třeba účetních, opakované školení, zákonné školení (ty musí být dle termínů, když vyprší doba, na kterou mají ti lidé zákonné školení), to se hlídá.
- Za rok – v rámci stovek. Vzdělávacích akcí, jestli se bavíme o množství, to jsou vysoké desítky. 267 akcí, ale to v tom nejsou ty zákonné, ty jsou taky v řádech desítek. Minimálně 350 akcí ročně. Budget je v řádu miliónů ročně.

Myslíte si, že je to dostatečně často?

- -_-

Kolik máte dohromady zaměstnanců?

- 1430

Jakým způsobem je identifikována potřeba vzdělávání?

- Strategie společnosti
- Rozpad dle organizační struktury a cílů firmy
- Je plán, stanovený budget, existuje předpřipravený formulář, do kterého se vkládají jednotlivé částky. Hodně často, nebo je jako standardem, v podstatě i dívat se na ty běžné, standardně vyčerpané částky toho předchozího roku a let. Budget se rozděluje podle velikosti jednotlivých úseků, takže samozřejmě výrobní úsek, který čítá cca 700 zaměstnanců, tak má jiný budget, než má úsek, který čítá 20 zaměstnanců. Podle toho se to připravuje. Strategie společnosti, ta je samozřejmě definovaná, nějakým způsobem a nějakým směrem musíme všichni táhnout za jeden provaz, což souvisí s tím vzděláváním. Tzn. pokud půjdeme do oblasti zefektivňování, pokud víme, že jsou tam ve výstavbě nějaké nové haly, tak to se třeba dotkne i toho vzdělávání toho výrobního úseku, nebo lead managmentu, oblasti, na kterou směřuje vůbec ta společnost. Každopádně se identifikuje ta potřeba jednak podle hodnocení, kdy to probíhá ve formě one to one, mezi nadřízeným a zaměstnancem, takže jednak tam si stanoví ty svoje kritéria, kam by team měl směřovat, a ten manažer těm svým jednotlivým podřízeným stanovuje ty cíle. No a následně manažer diskutuje se svým business partnerem tu cestu, na co potřebuje nejvíc zainvestovat v tohoto budgetu na vzdělávání. A tohle se všechno přenáší do toho plánu na následující kalendářní rok. Samozřejmě během roku může nastat celá řada okolností, kdy ten plán nemusí být z nějakých důvodů naplněn. Proto probíhá v polovině roku revize a hodnocení. Je tam tudíž variabilita, diskuse nad změnou.

Jak probíhá plánování vzdělávání?

- IV. Q kalend.roku – odsouhlasena výše rozpočtu
- Jednání manažer vs. HRBP + specialista vzdělávání
- Požadavky za jednotlivé úseky
- Případně rozpad na odbory/provozy
- Poslední kvartál kalendářního roku se stanoví finanční budget na další rok. Manažeři versus partneři jednotlivých úseků a předávají to mě a já si udělám takovou osnovu na další rok, s tím, že sbírám i požadavky z jednotlivých úseků. Případně operativně další odbory/provozy. Ty rozpady se nedělají na jednotlivce/na jména, pouze ve výjimkách. Ale téměř vždy si vystačíme s tím plánem na to celé oddělení.
- Nejvyšší pravomoc má ředitel toho úseku, který řekne ano, ale potřebuji tam přidat, nebo naopak, že tohle potřeba nebude (máme legislativu na dva roky). Legislativa nám určuje, že každý dva roky je potřeba to zopakovat.

Kdo má na starost tvorbu vzdělávacích programů?

- Specialista HR
- Plán se tvoří ve IV. Q kalendářního roku pro nadcházející rok – spolupráce HRBP, manažer, specialista HR
- Q=Kvartál roku – V podstatě někdy v září, říjnu máme stanovený finanční plán, kdy se začíná vykopávat první varianta. Ten čtvrtý kvartál je období, kdy se to finálně doladí, třeba v lednu. V lednu se to doladí s tím, že to podepíše naše paní ředitelka a je to vlastně takový rámec toho, čeho už se držíme. Navrhují si to jednotliví manažeři, pak se to zpracovává a paní ředitelka si to následně schvaluje.

Mohou si zaměstnanci vzdělávací programy sami vybírat, nebo jsou jim povinně přiřazeny?

- Roční hodnocení zaměstnanců
- Požadavky stran zaměstnance a zpětná vazba manažer
- Vyplívá to z ročního hodnocení, které jsem zmiňovala. Já něco navrhnu, paní ředitelka si sama posoudí, zda něco schválí, zda je to k prospěchu toho týmu, nebo ne. Ano, zaměstnanec si to může sám nadefinovat, nebo si dodělat profesní znalost a odborné kompetence i mimo svou oblast. Pokud to není úplně něco zcestného, musí to jít v souladu s businessem firmy.

Jak zaměstnanci ke vzdělávání přistupují?

- Sleduje se hodnocení školících a rozvojových akcí
- Jejich přínos a efektivita
- Průzkum spokojenosti – aktivní přístup a zájem
- Vzhledem k tomu, že tu míváme každé dva roky průzkum spokojenosti a efektivity zaměstnanců, tak tam je jednoznačně ta zpětná vazba od těch zaměstnanců, napříč celou společností. Tam vidíme, že zájem ve vzdělávání je fakt enormní. Mnohdy ty lidi sami říkají „je toho málo, ještě nám přidejte“ a jako my opravdu se chceme rozvíjet. Je to ale člověk od člověka, třeba do legislativního vzdělávání se jim nechce, přestože to mají v popisu práce. Ale mohu říct, že celkově jsou lidé opravdu zodpovědní. Chtějí, i sami projevují zájem – např. to Seduo. Po každé akci chodí lidem notifikace, aby předešlou akci zhodnotili, jak byli spokojeni, jaký byl obsah a náplň, zda to doporučují, co bylo špatně atakdále. Bereme si zpětnou vazbu. Pokud je tam více stížností, řešíte to s tou dodavatelskou společností, co bylo špatně. A už se k nim třeba nevrátíte. Protože mimo to, že máme hodnocení akce, máme i hodnocení dodavatelů (což je nezbytnou součástí našich dokumentů). Po měsíci se navíc hodnotí přínos toho, jen u legislativní se to nehodí.

Máte od zaměstnanců zpětnou vazbu? Pozitivní/negativní?

- Pravidelná systémová zpětná vazba po realizaci každého kurzu, školení, konference
- Vyhodnocujeme to, máme na to i kartu procesů, která se každý rok vydává nově a je součástí řízené dokumentace. A na základě každé té karty máme stanovené ty nejdůležitější kritéria, která vyhodnocuje ten externí audit. Chodí k nám externí audity a na základě karty procesu se dívaj a součástí toho je i hodnocení vzdělávacích akcí. Jedním asi z pěti bodů vypíchlých v rámci řízení lidských zdrojů je právě hodnocení vzdělávacích akcí. Proto my máme elektronicky vždy zhodnocené každý rok, zda jsme se dostali do čísel, které byly stanoveny.

Jak celý proces vzdělávacích programů probíhá? Jak se plán realizuje?

- Odsouhlasení konkrétního termínu: specialista HR nebo HRBP vs. manažer
- Pozvánka: specialista HR
- Zajištění lektora a místa konání (je-li výjezdem externě): specialista HR
- Odsouhlasení termínu – jinak je tam požadavek kdy si ten zaměstnanec něco sám vyhledá, nebo děláme školení na míru, kdy poptáme nějakou společnost a vlastně když už máme domluvený nějaký obsah a termín, tak vlastně se plánuje potom to školení, které se realizujeme u nás, kde máme školící počítačovou místnost. Anebo potom ty zaměstnanci jezdí do externích společností. Ted už kvůli covidu jedeme online. Protože ty společnosti dělají ty školení paralelně prezenčně i online. Ten zaměstnanec se rozhodne, zda chce prezenční nebo online.
- Máme společnosti místní ale i v rámci celé republiky, i Slovenska.

- Vzhledem k tomu, že jsme velká společnost, musíme dělat hodnocení vzdělávacích akcí jednou za rok, kdy děláme číselné hodnocení – průměr, kdy hodnotíme většinou deset dodavatelů vzdělávání. To vše evidujeme, kvůli auditu. Pak se určuje, zda se v té spolupráci s dodavatelem bude pokračovat (ale za mou kariéru se to ještě nestalo).
- Zpravidla když byl nějaký zádrhel, tak se hledaly nápravné opatření. Jak to udělat jinak. Řešilo se, proč nastal problém, řešila se chyba v komunikaci, co bylo špatně.

Jaké metody jsou nejčastěji využívány (on the job a off the job)?

- Využíváme téměř všechno to, co tady uvádíte. Školení, mentoring, zapracování, stáž NE, ale nadpoloviční většina ano. Obě metody rovným dílem. Na pracovišti je to na denní bázi, není den, abychom tu neměli společnost, která nám pomáhá z hlediska zefektivní nějaké činnosti.

Je celý proces monitorován?

- Evidence v IS HR + .xls tbl
- Vedu si to já, jako HR specialistka, máme to v rámci teamu ten náhled všichni, a zároveň sem chodí audit, jak externí, tak interní. Evidenci může kdokoli během roku přijít zkontrolovat, ale úplně stejně tak, když probíhá nějaký kurz.

Jak se měří efektivita vzdělávacích programů?

- Systémově – zpětná vazba (od zaměstnanců, jak jim chodí ta notifikace)
- Hodnocení zaměstnancem (to je to samé)
- Efektivita – hodnocení nadřízeným (jaký to má dopad po nějakým určitým období)

Děláte následně nějakou analýzu či vyhodnocení efektivnosti?

- ano
- analýza je pak z těch elektronických notifikací, které přijdou manažerům, a které oni vyhodnotí a pak to vlastně padá do nějakého čísla a vypadne z toho něco, nějaký výsledek, a tento. Výsledek by měl být optimálně v souladu s požadovaným kritériem, který je stanovený v kartě procesů řízení lidských zdrojů, jak jsem Vám zmiňovala. A ten je stanoven vždy na daný rok a jeden z ukazatelů je právě hodnocení ze vzdělávacích akcí.

Nabízí vaše společnost nějaké finanční příspěvky na kurzy/vzdělávací programy, o které mají sami zájem?

- Benefit: jazykové vzdělávání – vychází ze mzdové politiky a systému gradů
- Jazykové vzdělávání ve formě benefitů, kdy dle mzdového systému každý spadáme do nějakého gradu v rámci své pozice, v rámci toho gradu je určená nějaká částka, na kterou má dotyčný zaměstnanec nárok (na to, to vyčerpat). Tento nárok, pokud si o něj požádá a je schválen nadřízeným, tak je nahrán do benefitního účtu a následně si najde společnosti, které může ke vzdělání využít.
- Pak jsou nad rámec – mezinárodní projekty, kdy ten finanční benefit se může navýšit. Ale pořád se bavíme o slovu benefit, tedy částce, která je naším systém schválena. Tento benefit je nejvíce požadován z hlediska vzdělávání.
- Benefit - Licence na Seduo, kdy si může zaměstnanec studovat co chce, to nezáleží na nás. Tam, kde vnímá své nedostatky, si to může dostudovat díky té licenci sám, a nemusí se nikoho ptát.

Máte na vzdělávání a rozvoj nějaký konkrétní finanční rozpočet? (kvartálně/ročně)?

- Roční budget je stanoven ve IV.Q kalendářního roku

Mají zaměstnanci možnost nějakého individuálního profesního/osobního rozvoje?

- řečeno

Jaké možnosti to jsou?

- SEDUO
- řečeno

Mají zaměstnanci možnost kariérního růstu?

- ano
- těmi jednotlivými oblastmi vzdělávání cílíme právě na to, abychom co největší měrou při nových otevíraných pozicích šahali do interních zdrojů. Je nezbytné hledat potenciály v nových lidech, ale i těch stálých. Velmi úzce na tom pracuje manažer s business partnerkou, že vytypuje vhodné lidi a s těmi následně. Probíhá nějaká diskuze, zda ten člověk má i sám zájem (podmíněno zájmem dotyčného), pak ho můžete připravovat na tu pozici. Máme stanovené klíčové pozice, kde potřebujeme vidět i nějaké budoucí nástupce, kdy to nemůžeme stavět na jednom člověku. Kariérní růst se tudíž připravuje téměř na míru. Když otevíráme nové pozice, můžou to být i dělníci, z provozu na provoz – nemusí to být jen horizontálně, ale i vertikálně.

Mají podstoupené vzdělávací programy vliv na posun v kariéře?

- ano
- někdy vidíte, že někdo nemá zájem, stagnuje... ale pak je hodně lidí, kteří vyhledávají ty možnosti, snaží se zlepšit, to už vám napovídá, že ten člověk by mohl být posunutý v té kariéře někam zase jinam.
- My kromě to, že sám pracovník chce, tak k tomu máme ještě další nástroje z hlediska různých výběrových řízení, které se netýkají jen externích zaměstnanců, ale i našich interních. A máme tu tady takové vytypované, šikovné zaměstnance, kde zvažujeme ten růst tak absolvují i sami diagnostiku. Tu pro nás zastřešuje externí společnost, v podstatě se jedná o jakési testování, někdy dvou hodinové, někdy tři a půl hodinové, sofistikované, certifikované. Na základě výsledku, kde vidíte intelekt, potenciál, drive, energii, know how, které má dané, na základě toho i sami vidíte, jestli má smysl toho člověka rozvíjet. Někdy jsou to jen velké ambice, bez potenciálu. Tam můžete mu třeba doplnit nebo vyjít mu vstříc s doplněním stávající odbornosti. Naplnit ty jeho ambice v něčem, ale víte že na manažera to úplně nebude. Nicméně ano, výběrové řízení je nedílnou součástí i těchto rozvojových programů. Nebudete ho zařazovat do talent managmentu, obsáhlého dvouletého cyklu programu, když víte, že ten potenciál tam není.

Pokud zaměstnanec nechce být tam, kde je současně, je možnost mu pomoci?

- I k tomu slouží ta diagnostika, protože tam vidíme i ty jeho největší plusy, tu přidanou hodnotu, kterou ten zaměstnanec má. Mnohdy je tam i nějaká frustrace, která se tam projevuje v těch výsledcích. V rámci hodnocení těmi zaměstnanci vidíme, kdo je kde frustrovaný a vždycky tam budete nějaké procento mít a je to řekněme i „zdravé“ mít takové ty lepší zaměstnance, ale musíte to procentuálně držet v normě. Pokud to nechce zaměstnanec řešit s přímým nadřízeným, může to řešit s business partnerem. Může mu říct, co ho trápí. Zaměstnanec může mít strach z přímého nadřízeného. Vždy má tu příležitost.

- My nemáme možnost vidět každého jednotlivce, který stagnuje. Pokud vykonává svou práci, to co mu zadáte udělá, ale neudělá nic navíc, pak už je na manažerovi, aby to vyhodnotil. Jsou činnosti, kde to vyhovuje, ale pak jsou činnosti, kde tu proaktivitu potřebujete. Vždycky je potřeba v rámci Gaussovy křivky rozhozené na pracovišti ty zaměstnance, které máte ty slabší, třeba 15%. Pak je největší množství těch, kteří dělají průměrně, nic navíc neudělají. A pak pár těch „hvězd". A do těch hvězd pak se šahá v rámci těch dalších posunů. Neustále se snažit z té křivky přesouvat ty lidi, ale zároveň tam budete mít outsidery (slabší články), a taky NENÍ dobré si tam pěstovat 30 % hvězd, to snad ani nejde. Je to o těch manažerech, protože každý má jiný pohled na to, co je hvězda. Takže my se snažíme i třeba v rámci. Hodnocení dělat nad rámec, tzv. kalibraci hodnocení – když je hodnocení téměř uzavřeno, manažer má připraveno hodnocení, tak se sejde nejen ten manažer, ale i ten HR business partner, kolegové daného úseku, ideálně ještě dva kolegové z jiného úseku, který pracují s dotyčným, který byl hodnocený, pro kterého je připraven ten balík hodnotících ukazatelů a říci, zda to opravdu vidí manažer objektivně. Jelikož má třeba 5 podřízených, a všechny vidí jako naprosté hvězdy, tak je potřeba otevřít ty oči a zkalibrovat.

Jak probíhá plánování kariéry?

- Klíčové pozice
- Pravidelná aktualizace nástupci
- Succession planning
- Klíčové pozice, kdy třeba nemáte definovaného budoucího nástupce – potřeba najít, vychovávat. Něco se může stát, někoho zajede auto, taková pozice nemůže zůstat prázdná. S tím se pracuje, to je opravdu taková titěrná práce, kde se musí sledovat to plnění toho plánu. Analyzovat!
- Hlídat si, aby balík byl vyčerpaný (v létě je toho míň, lidé mají dovolené), ale zároveň efektivně vyčerpaný, aby to mělo smysl. Je to fůra peněz, který patří panu majiteli a ten audit vás pak může nějakým způsobem.....
- Členové představenstva na to dohlíží. Budget na vyčerpání se schvaluje představenstvem.
- Každý rok je nějaký balík peněz, který se dělí i na investice ....
- Proběhne několik variant, a pak je zafixovaný plán, který musí být velmi dobře rozplánovaný. Tady to nechystá ředitel, ale controling ve spolupráci s HR a rozdělují to do různých oblastí. 5-7 miliónů (drobek z toho všeho) jde do vzdělávání. Snažíme se taky dostávat dotace.

Nedostatky:

- Nedostatky peněz, když prostě se objeví něco ad hoc a neočekávané výdaje. Dají se najít cesty, např. od generálního ředitele. Ale nejde všem vyjít vstříc, musíme se chovat k budgetu hospodárně.

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 3 Vzor dotazníku

Dotazník (kroužkovací)

Dobrý den,
jmenuji se Carly Kirstenová a jsem studentkou 5. ročníku oboru lidských zdrojů na Vysoké škole ekonomie a managmentu v Praze. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, která je na téma: *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci*.

Dotazníkové šetření je anonymní a bude použito pouze pro účely mé diplomové práce.

Za vyplnění dotazníku předem děkuji.

Carly Kirstenová
carly.kirstenova@infovsem.cz

1. Řekl/a byste, že společnost, ve které pracujete, podporuje/nepodporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců? (ohodnoťte body 1-10, 1 nejhorší – 10 nejlepší)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

V případě, že jste hodnotil/a MÉNĚ jak 5 body, uveďte proč:

_____

2. Máte nebo nemáte k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve vaší firmě?

ano spíše ano spíše ne ne

V případě, že jste odpověděl/a „ne“, uveďte, podle čeho usuzujete:

_____

3. Probíhá nebo neprobíhá ve vaší firmě nějaké testování znalostí/kompetencí?
Pokud ano, jak: (pokud ne, otázku vynechte)

_____

_____

_____

4. Jak často se zúčastňujete nějakého firemního vzdělávacího programu?

týdně měsíčně kvartálně ročně nikdy

5. Myslíte si, že to je/není dostatečně často?

ano, je spíše ano ne, není spíše ne

V případě, že jste odpověděl/a „ne“, uveďte proč:

---

6. Máte/nemáte zájem se vzdělávat?

ano ne

7. Jste/nejste vedením motivováni k dalšímu vzdělávání se?

ano, jsem spíše ano ne, nejsem spíše ne

V případě, že jste odpověděl/a „nejsem“, uveďte, z jakého důvodu to tak vnímáte:

---

8. Zjišťuje vedení společnosti, o jakou oblast vzdělávání máte zájem?

ano, pravidelně zjišťuje zjišťuje občas ne, nezjišťuje vůbec

9. Jak Vám obecně vyhovují vzdělávací programy, které jsou pro vás připravovány?
(ohodnoťte 1-5 jako ve škole, 1 nejlepší-5 nejhorší)

1 2 3 4 5

10. Jak hodnotíte (běžný) průběh vzdělávacích programů?
(ohodnoťte 1-5 jako ve škole, 1 nejlepší-5 nejhorší)

1 2 3 4 5

11. Účastníte se nějakého soukromého vzdělávání nad rámec pracovního (ve svém volném čase)?

ano ne

12. Můžete si vzdělávací program vybrat nebo je vám přiřazen?

vybrat přiřazen

Pokud jste odpověděli „přiřazen“:

a) napište prosím, podle čeho vám byl přiřazen:

_____

b) byla účast povinná či dobrovolná?

povinná dobrovolná

13. Pokud se vzdělávacích programů účastníte, planou vám z toho nějaké výhody? Pokud ano, jaké?

_____

14. Využíváte/nevyužíváte poznatky získané ze vzdělávacích programů?

ano, využívám spíše ano ne, nevyužívám spíše ne

Pokud jste odpověděl/a „ano, využívám“ nebo „spíše ano“, vyjádřete prosím v procentech, do jaké míry:

_____%

15. Je něco, co byste v systému vzdělávání změnil/a?

_____

_____

_____

16. Byl/a byste ochotný/á podílet se na vzdělávání ostatních pracovníků? *(např. stát se mentorem, školitelem atd)*

ano ne

Pokud jste odpověděl/a ano, v čem a jakým způsobem byste rád/a vzdělávala ostatní?

_____

17. Zakroužkujte metody vzdělávání, které nejvíce preferujete:

a) na pracovišti:

instruktáž coaching mentoring asistování

pověření úkolem školení stáž rotace práce

briefing porady jiné: _____

b) mimo pracoviště:

přednášky semináře skupinové diskuse případové studie

workshop vzdělávací videa (online) obchodní hry (hraní rolí)

tréninky košíková metoda jiné: _____

Uveďte, kterou z výše uvedených možností vaše firma v současnosti nejvíce využívá:

_____

18. Máte/nemáte možnost kariérního růstu?

ano ne

V případě, že jste odpověděl/a „ne“, uveďte, z jakého důvodu to tak vnímáte:

_____

19. Označte tento výrok jako pravdivý či nepravdivý:
„Vzdělávání a rozvoj mi umožní snadnější kariérní postup“.

pravdivý nepravdivý

Uveďte důvod Vaší odpovědi:

_____

Pokud jste výrok uvedl/a jako pravdivý, vyjádřete prosím v procentech, do jaké míry si myslíte, že vám vzdělávání a rozvoj mi umožní snadnější kariérní postup:

_____%

20. Máte/nemáte osobní zkušenost s tím, že by Vám firemní vzdělávání a umožnilo rychlejší kariérní postup?

ano, mám ne, nemám

21. Měla/neměla úroveň Vašeho vzdělání vliv na Vaše pracovní zařazení (pozici)?

ano, měla ne, neměla

22. Měla/neměla úroveň Vašeho vzdělání vliv na Vaše finanční ohodnocení (plat)?

ano, měla ne, neměla

Identifikační otázky

Pohlaví: muž žena

Věková kategorie: do 25 let 26-35 36-45 46-55 56-65 66 a více

Dokončené vzdělání: základní odborné bez maturity odborné s maturitou středoškolské s maturitou vyšší odborné vysokoškolské

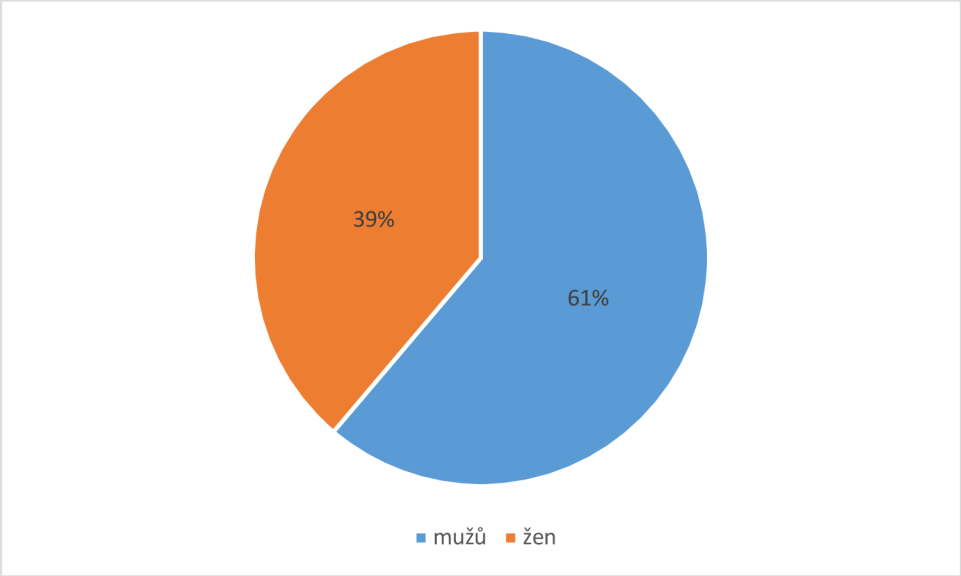
Pracovní zařazení: řadový zaměstnanec nižší management střední management vrcholový management jiné

Ještě jednou děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš čas.

Zdroj: vlastní výzkum

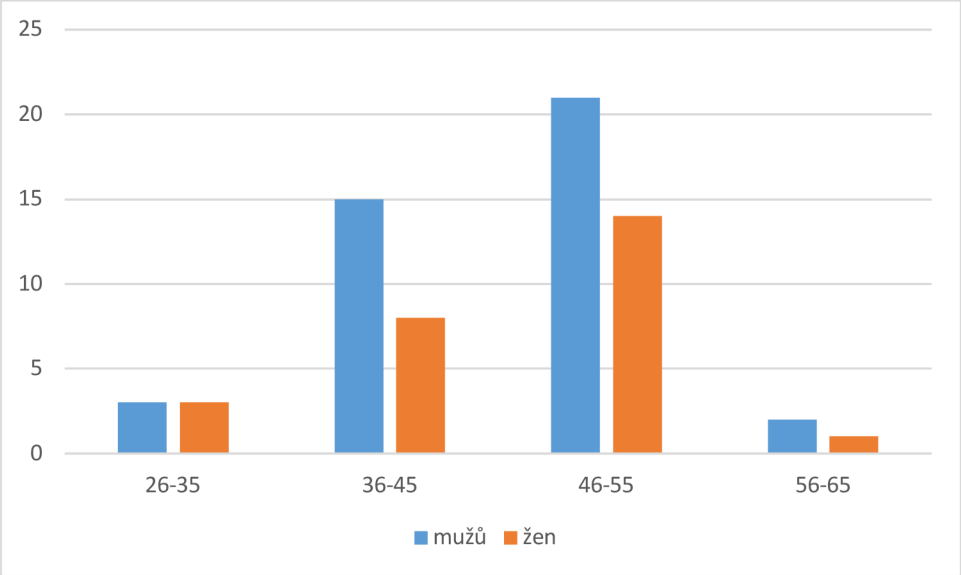
Příloha 4 Grafické zpracování dat z dotazníkového šetření

Graf 1 Pohlaví



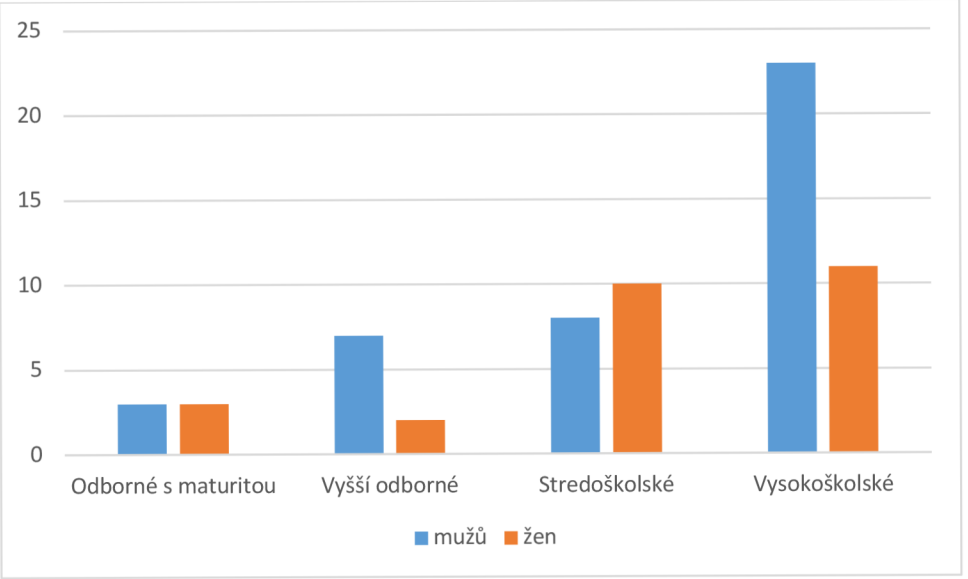
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Věk



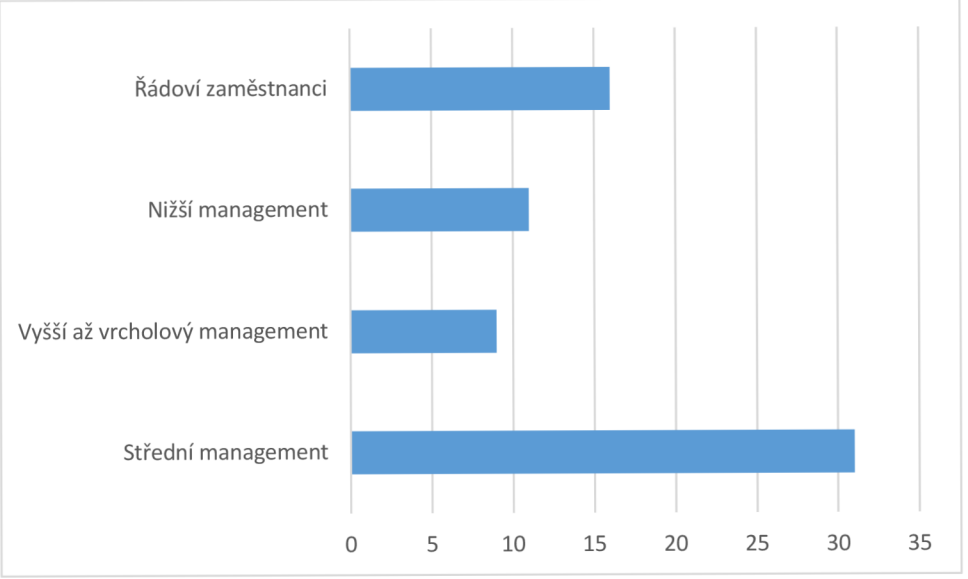
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

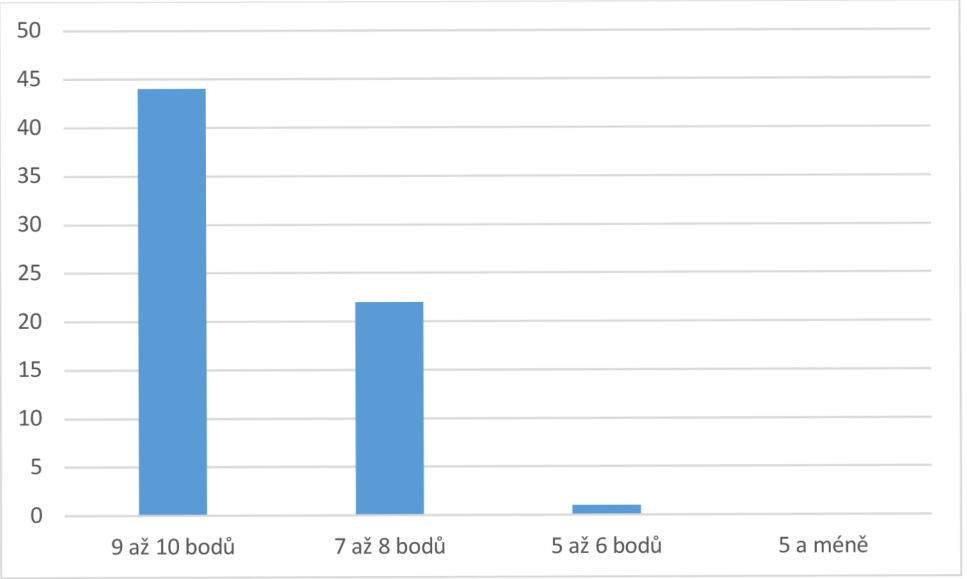
Graf 4 Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Otázka č. 1

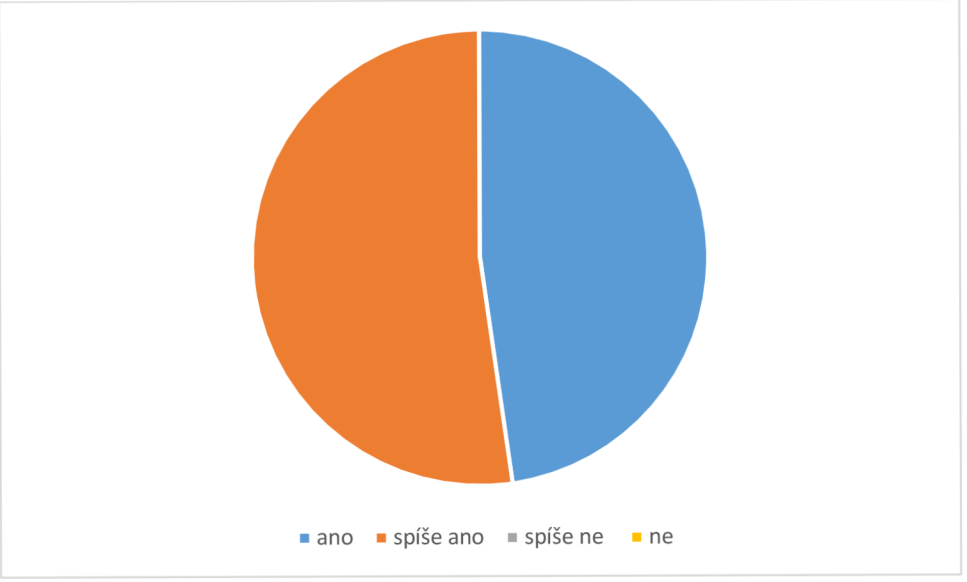
Řekl/a byste, že společnost, ve které pracujete, podporuje/nepodporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců? *(ohodnoťte body 1-10, 1 nejhorší – 10 nejlepší)*



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Otázka č. 2

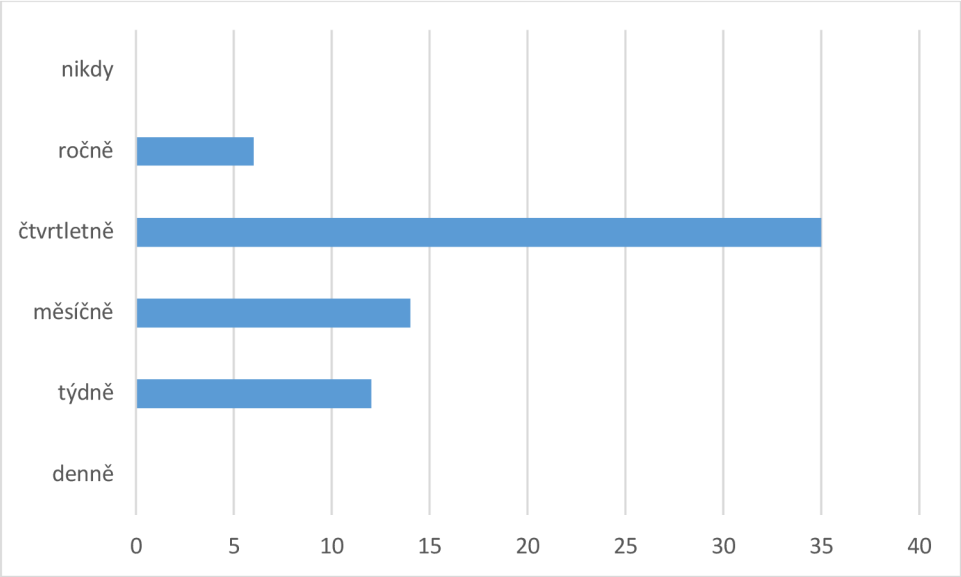
Máte nebo nemáte k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve vaší firmě?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Otázak č. 4

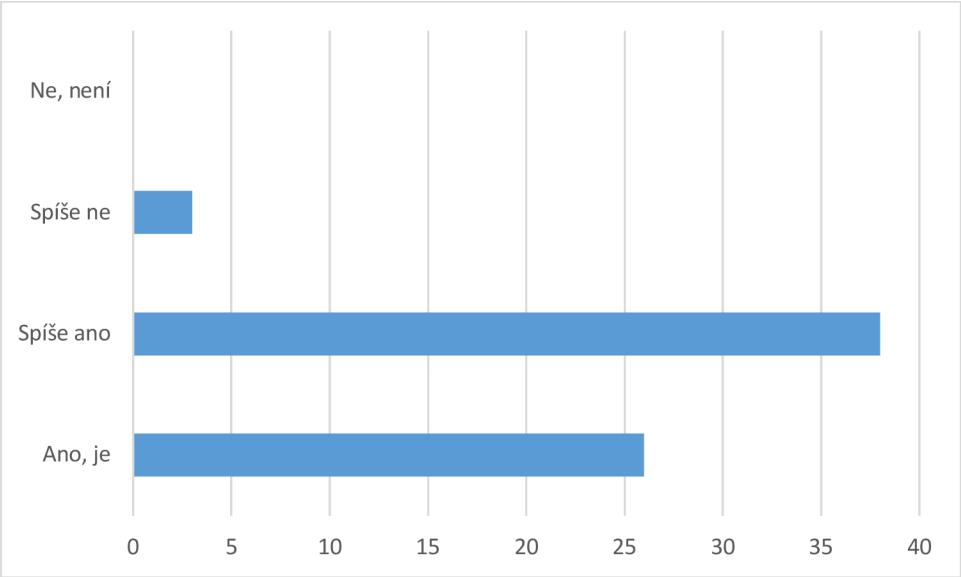
Jak často se zúčastňujete nějakého firemního vzdělávacího programu?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Otázka č. 5

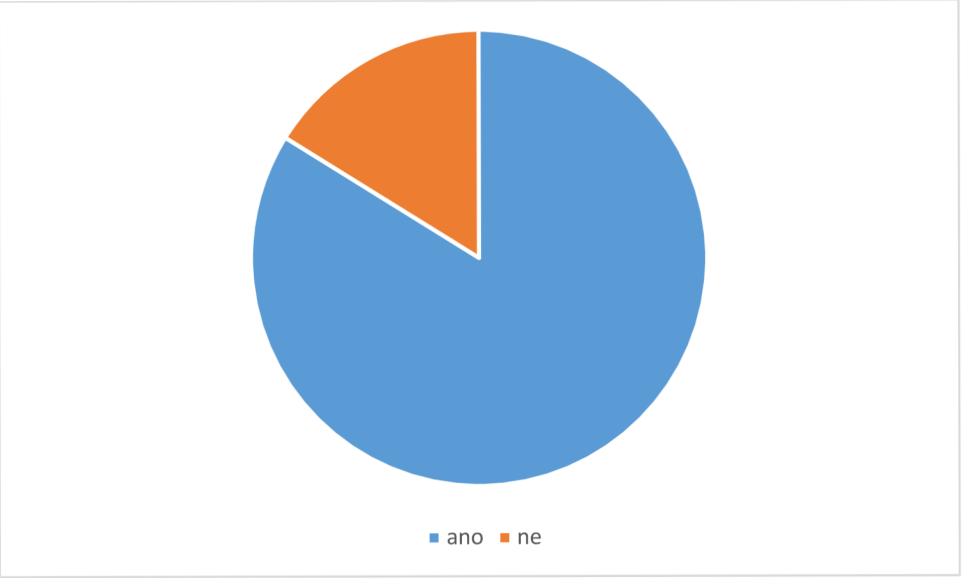
Myslíte si, že to je/není dostatečně často?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Otázka č. 6

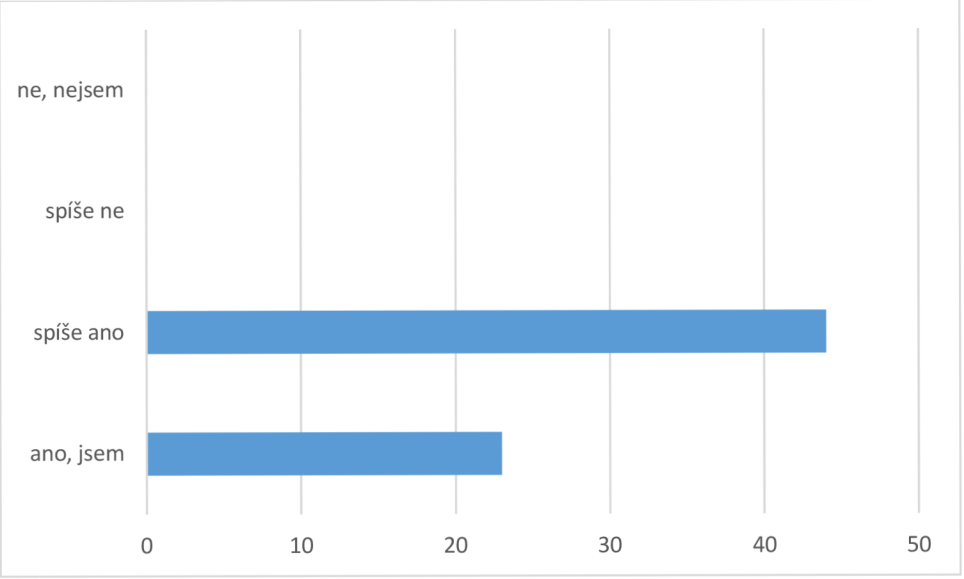
Máte/nemáte zájem se vzdělávat?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Otázka č.7

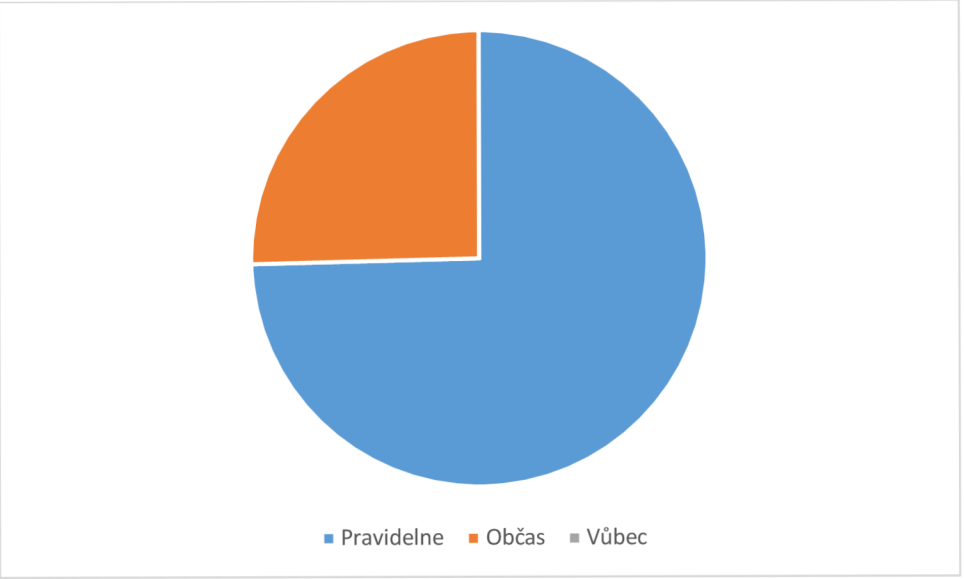
Jste/nejste vedením motivováni k dalšímu vzdělávání se?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Otázka č. 8

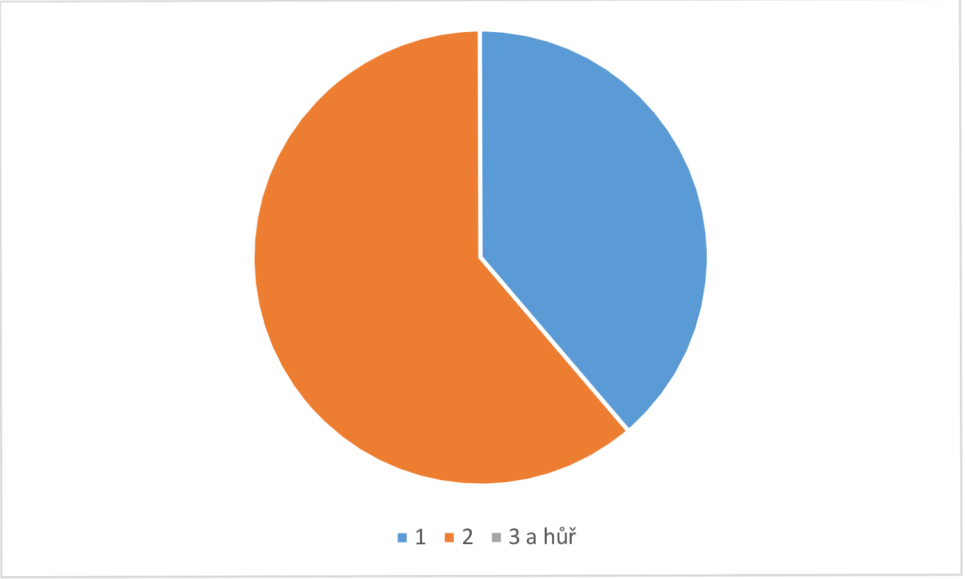
Zjišťuje vedení společnosti, o jakou oblast vzdělávání máte zájem?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Otázka č. 9

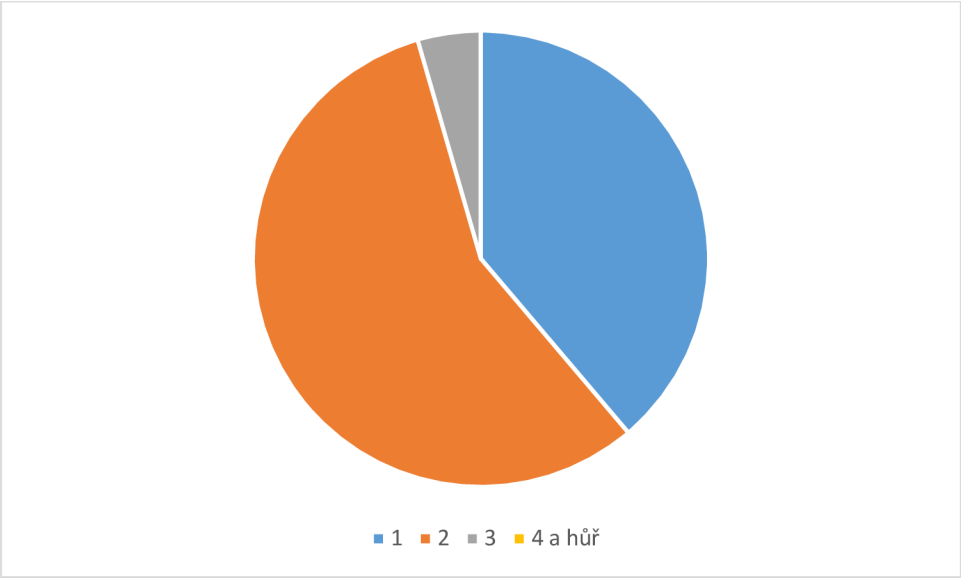
Jak Vám obecně vyhovují vzdělávací programy, které jsou pro vás připravovány? *(ohodnoťte 1-5 jako ve škole, 1 nejlepší-5 nejhorší)*



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Otázka č. 10

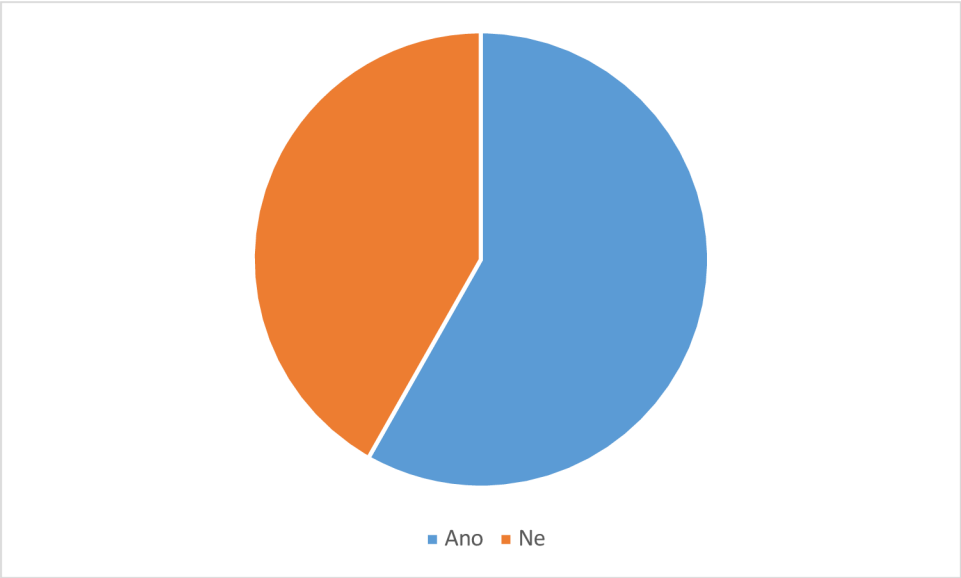
Jak hodnotíte (běžný) průběh vzdělávacích programů? *(ohodnoťte 1-5 jako ve škole, 1 nejlepší-5 nejhorší)*



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Otázka č. 11

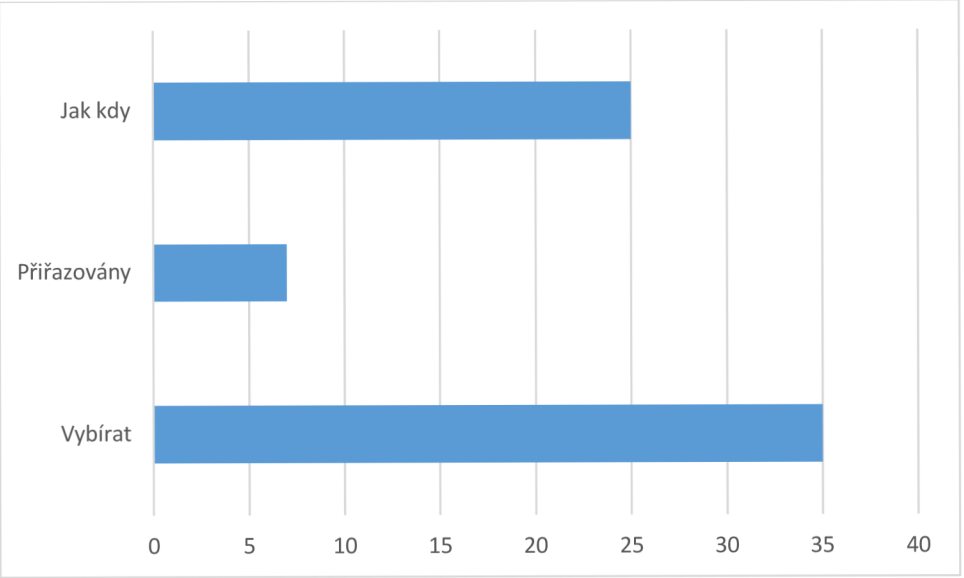
Účastníte se nějakého soukromého vzdělávání nad rámec pracovního (ve svém volném čase)?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Otázka č. 12

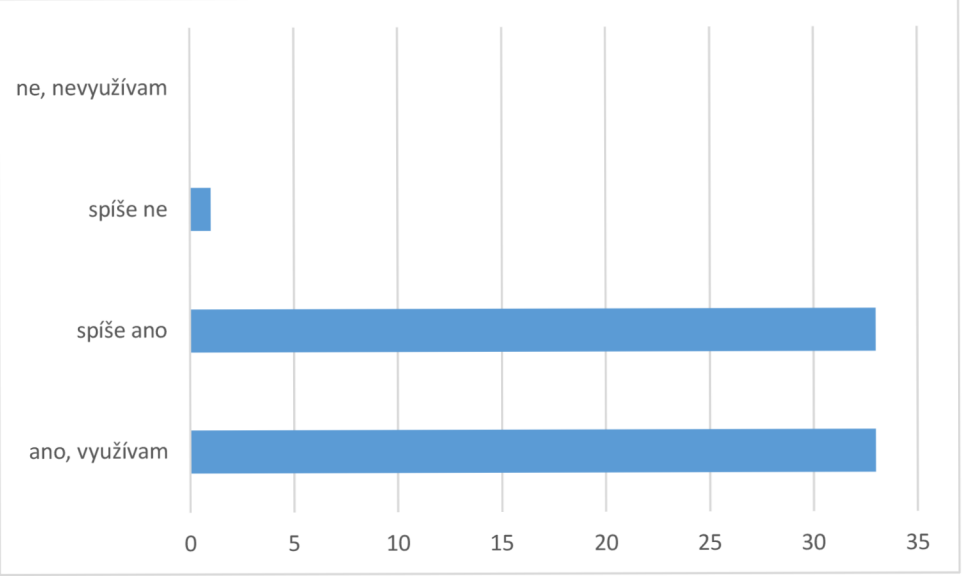
Můžete si vzdělávací program vybrat nebo je vám přiřazen?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Otázka č. 14

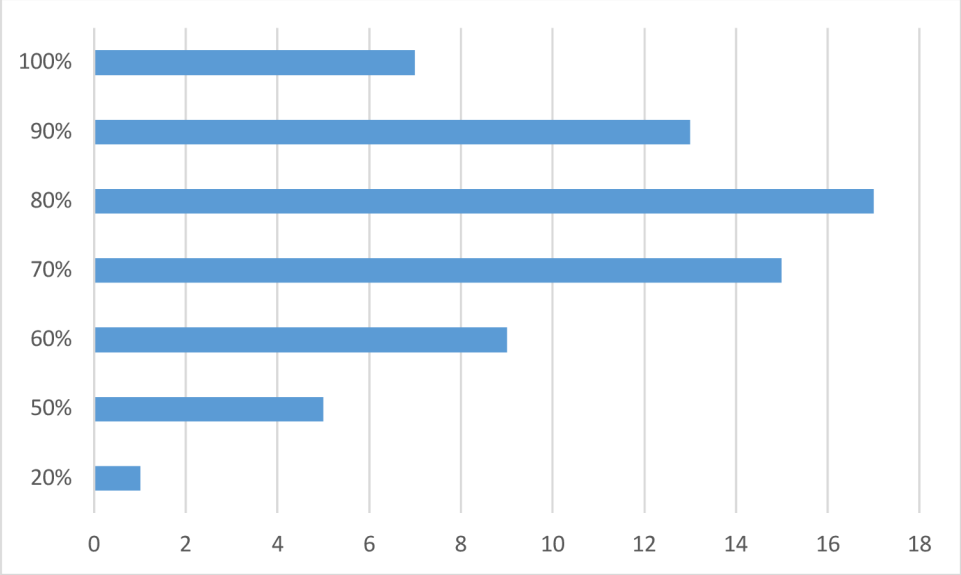
Využíváte/nevyužíváte poznatky získané ze vzdělávacích programů?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Otázka č. 14

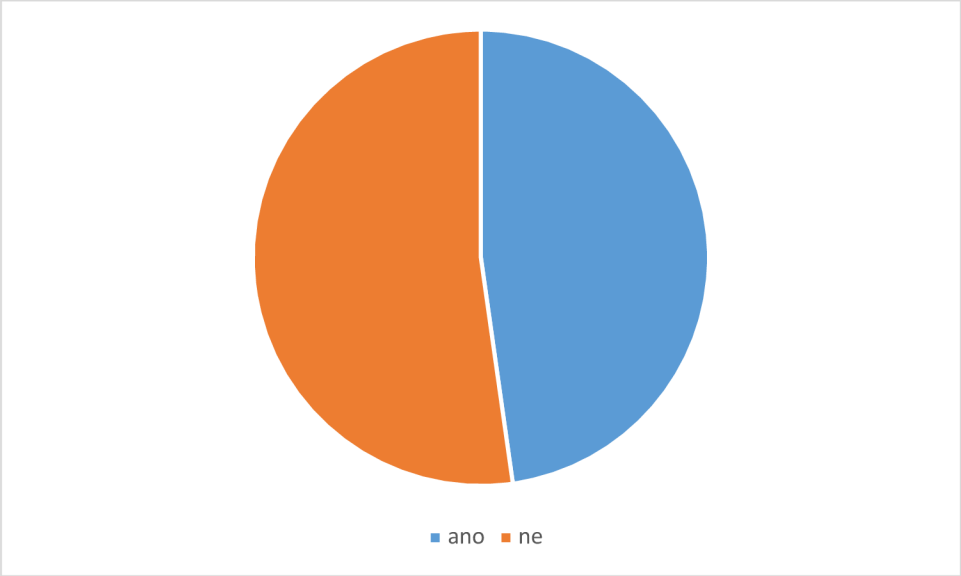
Pokud jste odpověděl/a „ano, využívám“ nebo „spíše ano“, vyjádřete prosím v procentech, do jaké míry:



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Otázka č. 16

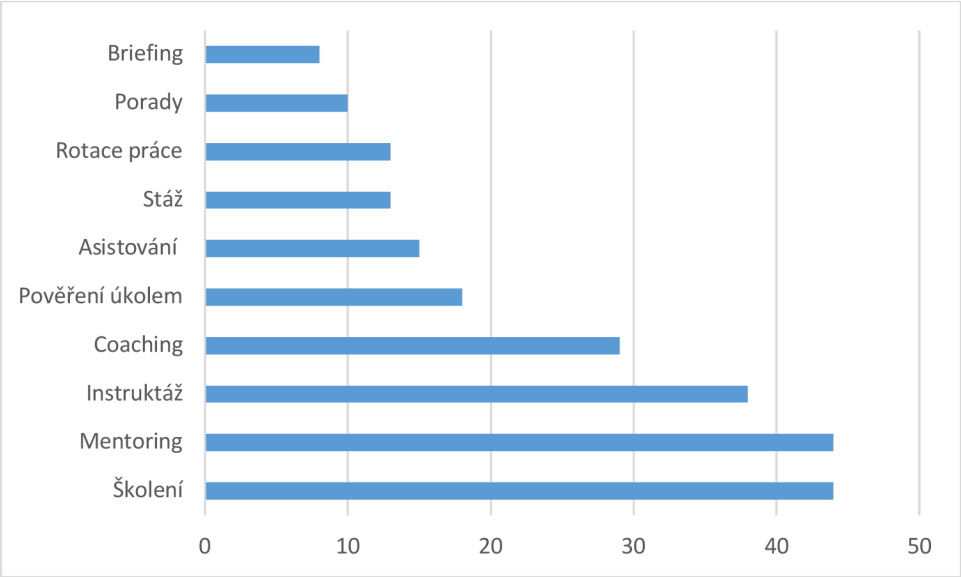
Byl/a byste ochotný/á podílet se na vzdělávání ostatních pracovníků? *(např. stát se mentorem, školitelem atd)*



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Otázka č. 17

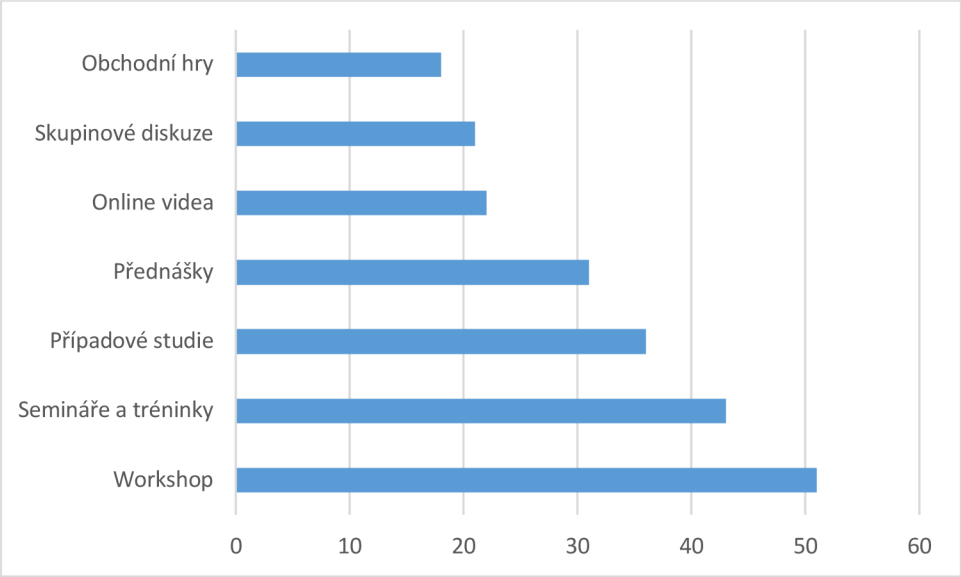
Zakroužkujte metody vzdělávání, které nejvíce preferujete: *(na pracovišti)*



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 Otázka č. 17

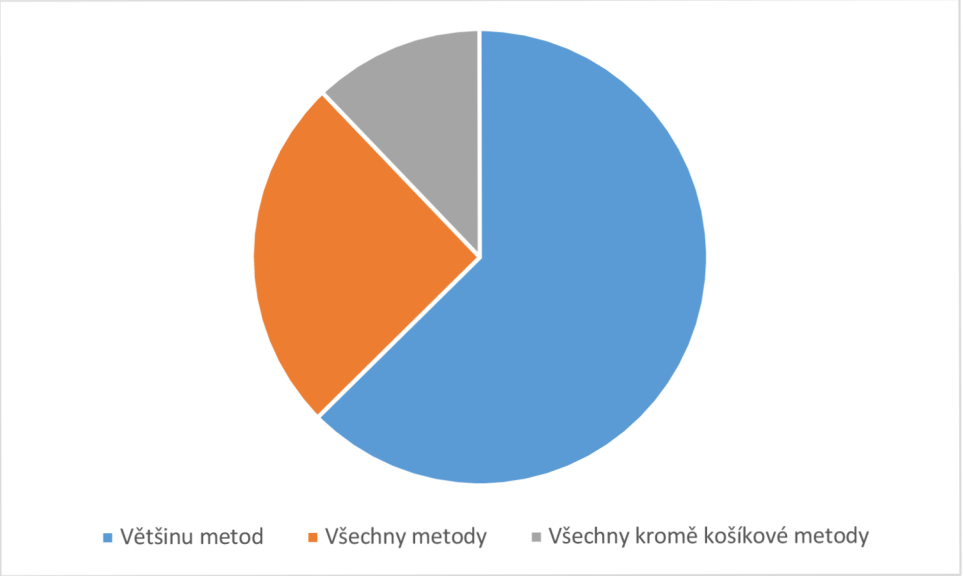
Zakroužkujte metody vzdělávání, které nejvíce preferujete: *(mimo pracoviště)*



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 Otázka č. 17

Uveďte, kterou z výše uvedených možností vaše firma v současnosti nejvíce využívá:



Zdroj: vlastní zpracování

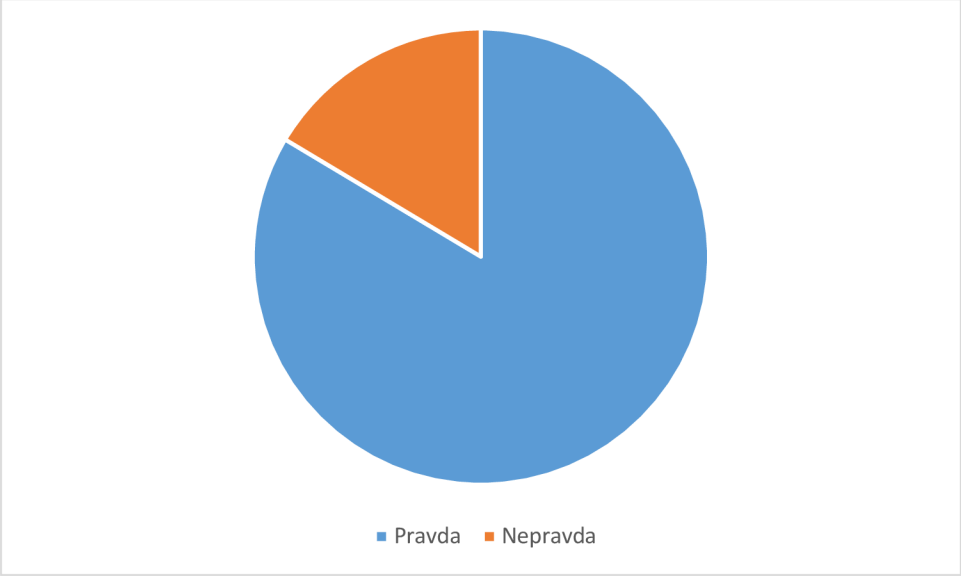
Graf 22 Otázka č. 18

Máte/nemáte možnost kariérního růstu?

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 Otázka č. 19

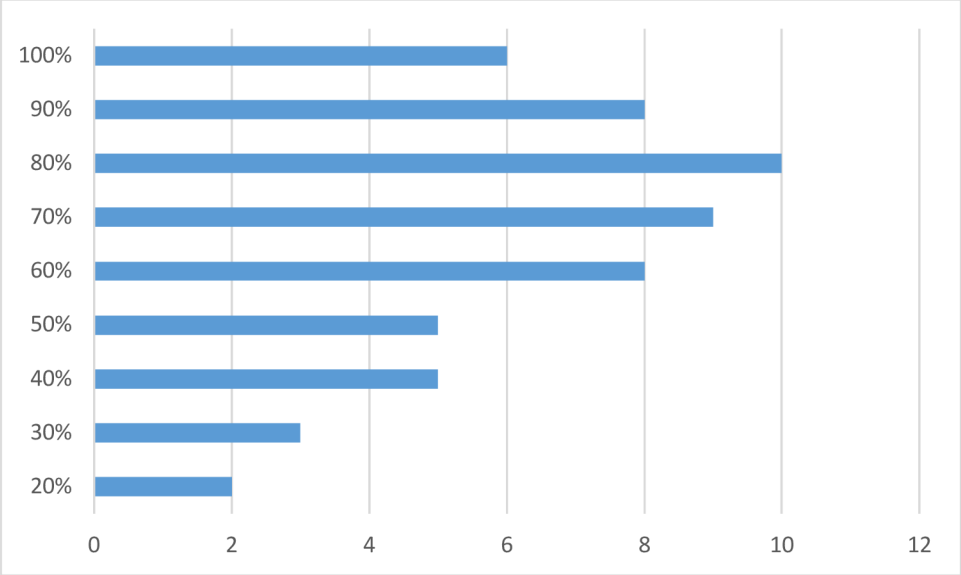
Označte tento výrok jako pravdivý či nepravdivý: *„Vzdělávání a rozvoj mi umožní snadnější kariérní postup“.*



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24 Otázka č. 19

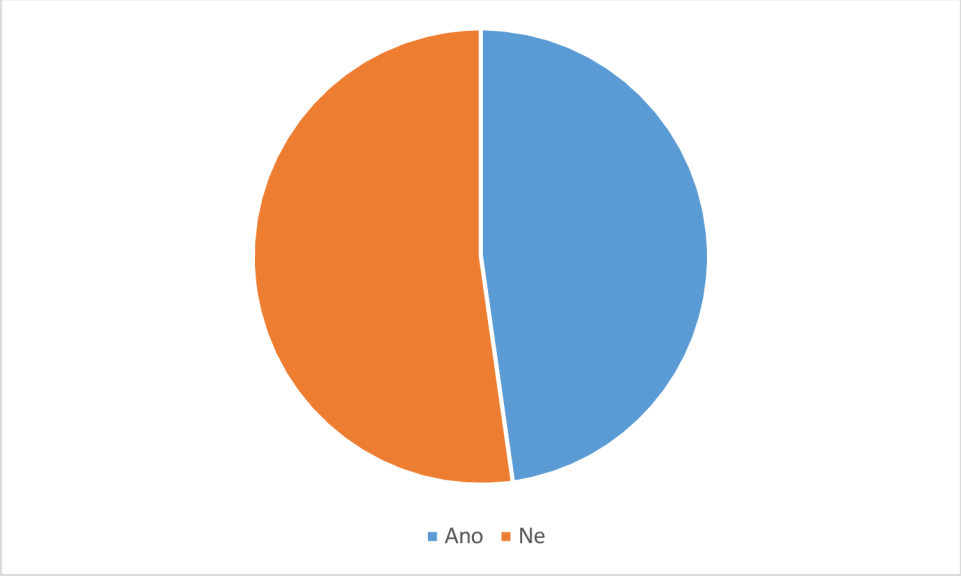
Pokud jste výrok uvedl/a jako pravdivý, vyjádřete prosím v procentech, do jaké míry si myslíte, že vám vzdělávání a rozvoj mi umožní snadnější kariérní postup:



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 Otázka č. 20

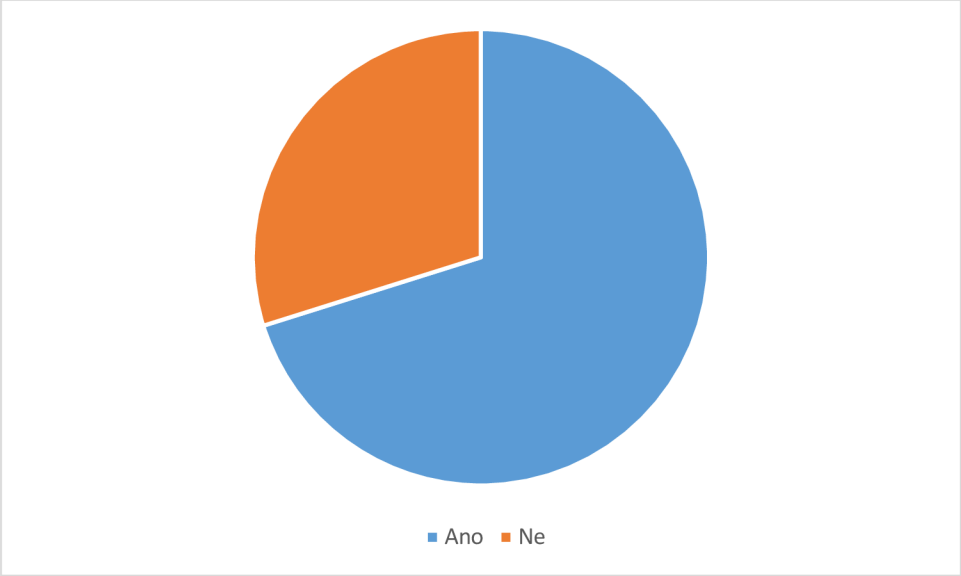
Máte/nemáte osobní zkušenost s tím, že by Vám firemní vzdělávání a umožnilo rychlejší kariérní postup?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26 Otázka č. 21

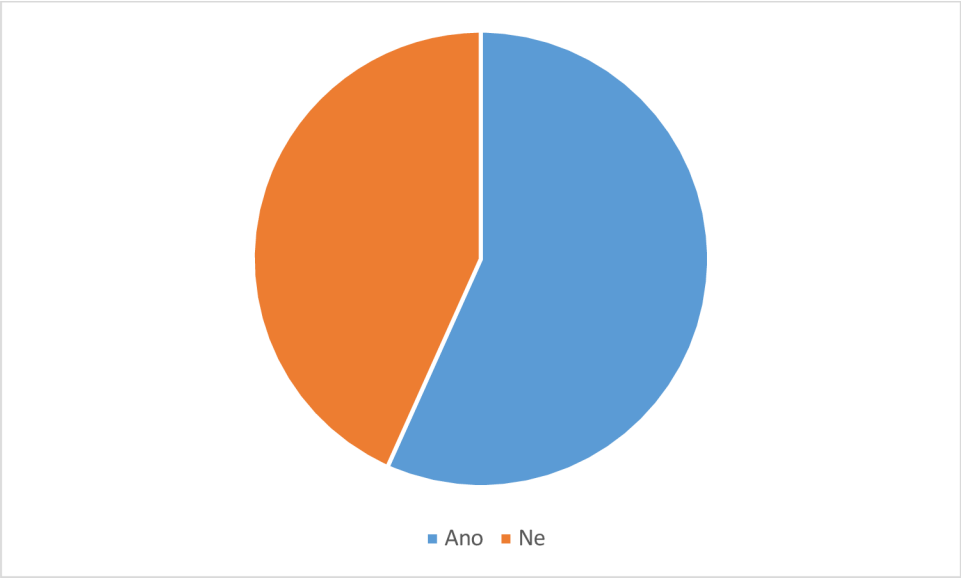
Měla/neměla úroveň Vašeho vzdělání vliv na Vaše pracovní zařazení (pozici)?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27 Otázka č. 22

Měla/neměla úroveň Vašeho vzdělání vliv na Vaše finanční ohodnocení (plat)?



Zdroj: vlastní zpracování

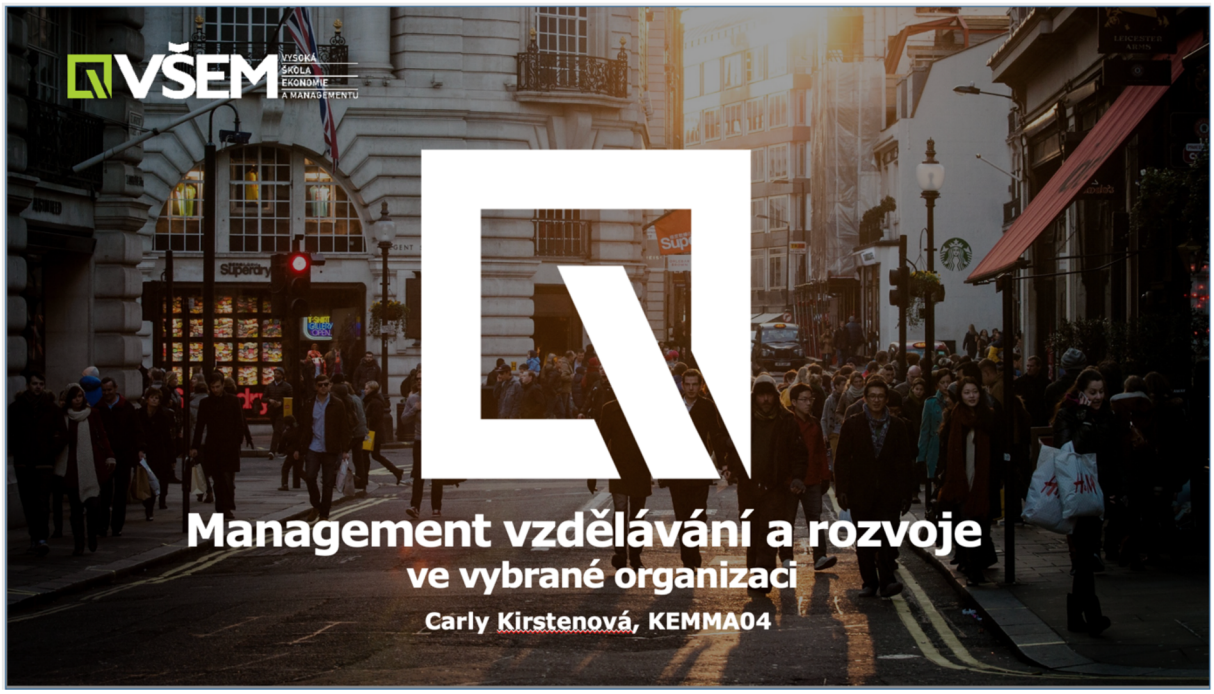
Příloha 5 Grafický návrh nabídky vzdělávacího programu v rámci katalogu

Verze 1:

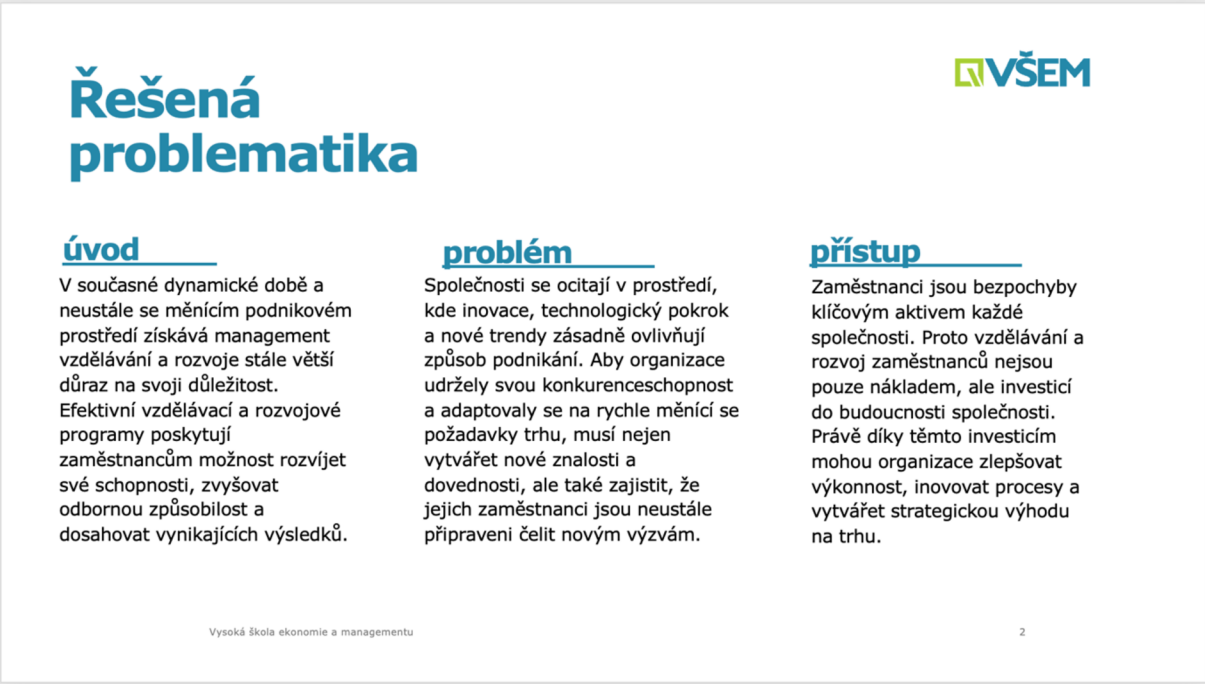
Verze 2:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Prezentace



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

VŠEM

Postup řešení

zdroj

Zdrojem pro tuto práci byla vybraná společnost Česká zbrojovka Uherský Brod a. s., jakožto vhodný příklad organizace v odvětví, kde je technologický pokrok rychlý a kde je tedy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců klíčový pro udržení konkurenceschopnosti a inovací.

získávání

Získávání informací probíhalo primárně při osobní návštěvě centrály ČZUB, formou rozhovoru s HR specialistkou z oddělení pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, dále kvantitativní formou dotazníkového šetření mezi pracovníky, a sekundárně byly doplňující obecné informace získány z oficiálních webových stránek a literatury o historii této společnosti.

zpracování

Zpracování dat v analytické části vycházelo z vyhodnocení informací poskytnutých HR specialistkou a rozboru interních dokumentů ČZUB. Pro kvantitativní analýzu všech dat z dotazníkového šetření byl použit program Microsoft Excel, který umožnil vytvoření grafů a výpočet dvou popisných statistik. V rámci statistik bylo v kontingenční tabulce provedeno testování hypotéz pomocí chí-kvadrát testu nezávislosti.

Vysoká škola ekonomie a managementu 3

Zdroj: vlastní zpracování

VŠEM

Výsledky práce

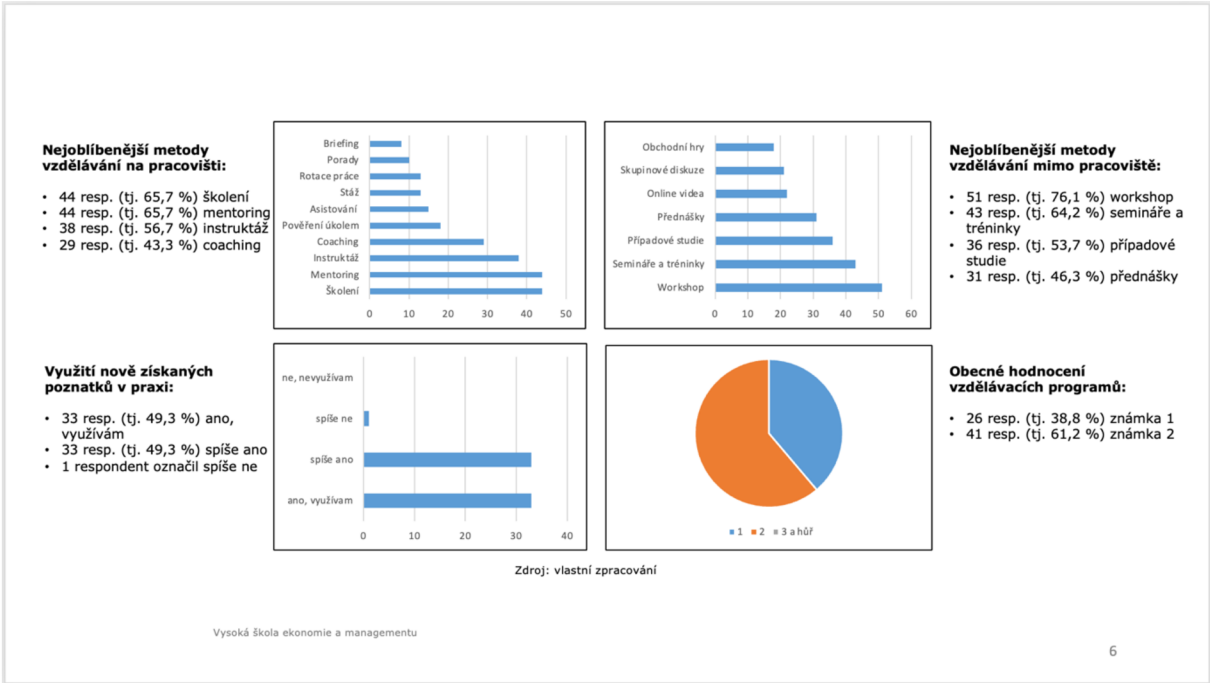
Z výsledků dotazníkového šetření obecně vyplynulo, že vzdělávání a rozvoj mají pro zaměstnance v organizaci významné postavení a jsou vnímány jako klíčové prvky pro jejich kariérní růst a profesní rozvoj. Většina respondentů vyjádřila pozitivní postoj k vzdělávacím programům a vnímá je jako přínosné a hodnotné....

- →vzdělávací programy jsou v organizaci velmi časté, avšak občasné nečekávané výdaje v této oblasti mohou vést k nedostatku prostředků pro pevně dané vzdělávací programy, což způsobuje narušení plánu a jeho plynulosti
- →většina respondentů potvrdila, že mají přístup ke vzdělávacím programům, a to jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště, a cítí se motivováni k dalšímu vzdělávání - bohužel však postrádají přehled konkrétní nabídky vzdělávacích programů
- →v některých případech byla zjišťována také možnost, zda by respondenti byli ochotni se stát mentory nebo školiteli pro ostatní zaměstnance, a ukázalo se, že mají zájem o předávání svých znalostí a dovedností, ale bohužel nedostali prostor k jejich předávání
- →zaměstnanci oceňují různorodé metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj, přičemž školení a mentoring či workshopy, semináře a tréninky patří mezi nejoblíbenější
- →většina respondentů uvádí, že plně využije nově získané poznatky ze vzdělávacích programů

Vysoká škola ekonomie a managementu 4

Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

VŠEM

Statistické testování

→ 83,6% respondentů věří, že vzdělávání a rozvoj jim umožní snadnější kariérní postup, 47,8 % respondentů s tím má osobní zkušenost a na základě statistického testování hypotézy se zároveň **potvrdilo**, že frekvence vzdělání má vliv na rychlost kariérního růstu

OBSERVED	Yes	No	Total
Weekly	8	4	12
Monthly	11	3	14
Quaterly - Annualy	13	28	41
Total	32	35	67

EXPECTED	Yes	No
Weekly	5,731343284	6,268656716
Monthly	6,686567164	7,313432836
Quaterly - Annualy	19,58208955	21,41791045

(O-E)^2/E	Yes	No
Weekly	0,89801	0,821038
Monthly	2,782549	2,544045
Quaterly - Annualy	2,212425	2,022788

H0	Mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu neexistuje statisticky významná závislost
HA	Mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu existuje statisticky významná závislost.

X^2	11,28086
df	3
p-value	**0,0103**

P-value je tedy nižší, než zvolená hladina významnosti 0,05
a proto zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu

Na základě testu jsme dospěli k závěru, že mezi frekvencí vzdělávání zaměstnanců a rychlostí kariérního růstu **je závislost**.

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu 7

Zdroj: vlastní zpracování

VŠEM

Výsledky práce – silné a slabé stránky

Z výsledků práce tedy vyplynulo následující…

Silná místa v systému vzdělávání společnosti ČZUB:

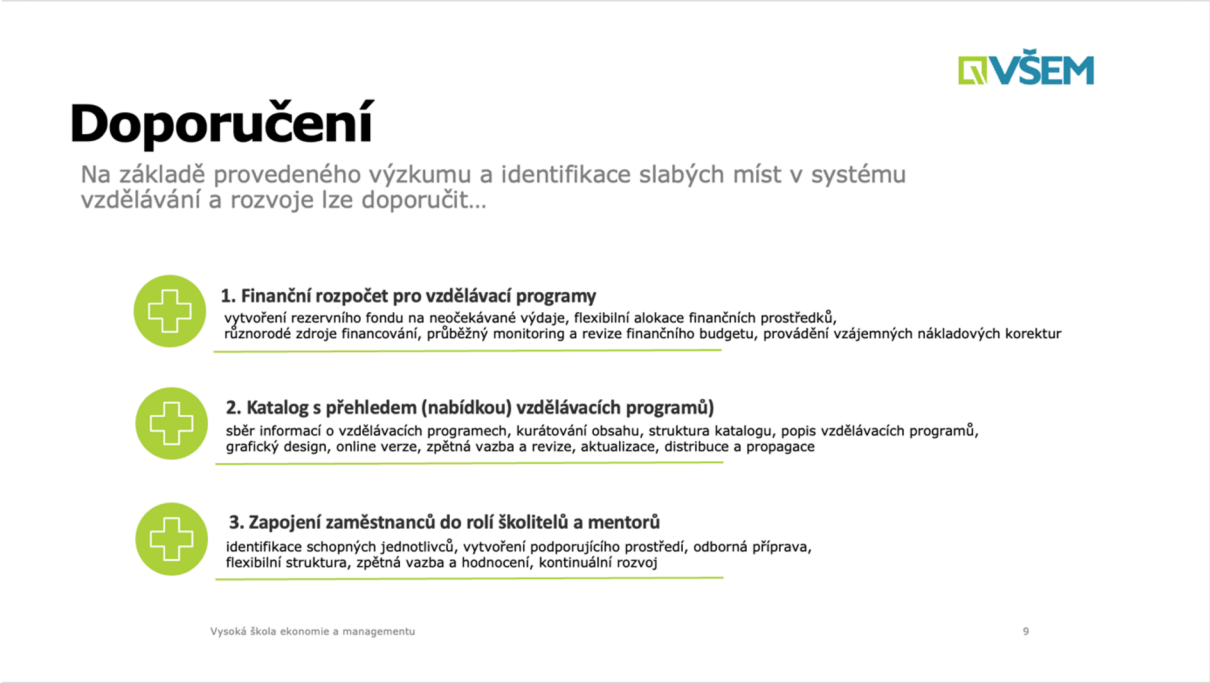
- Rozmanitost vzdělávacích programů
- Pravidelnost vzdělávacích programů
- Vysoká motivace zaměstnanců
- Pozitivní postoj zaměstnanců

Slabá místa v systému vzdělávání společnosti ČZUB:

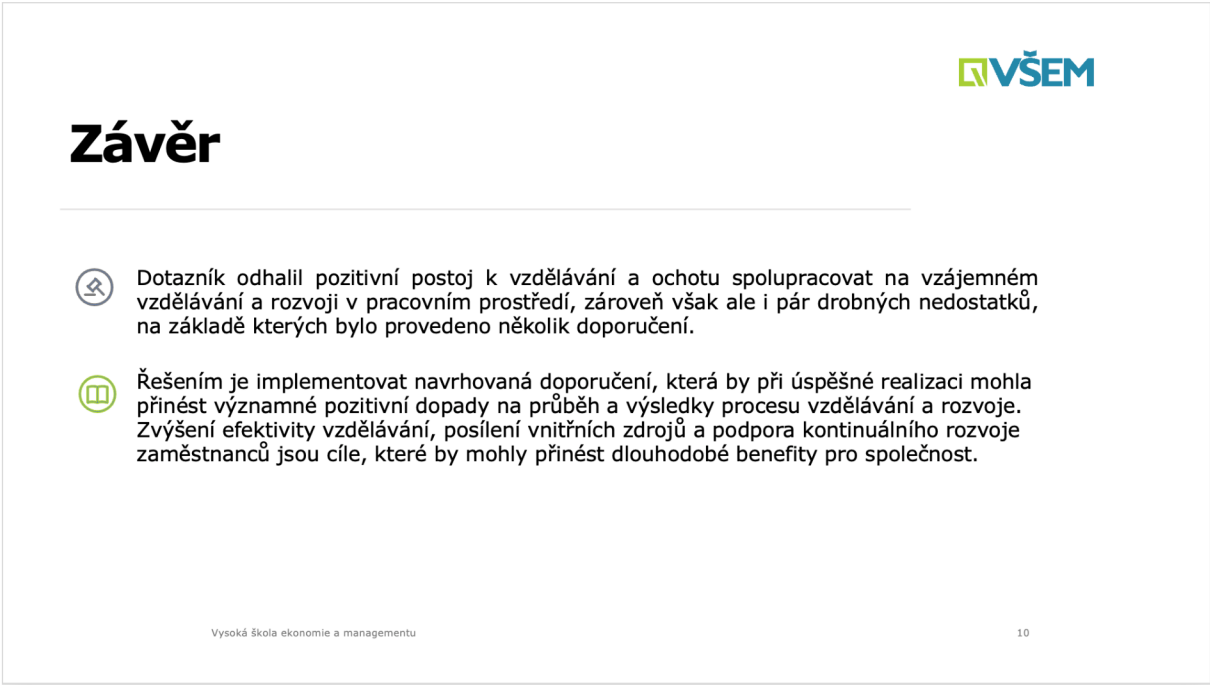
- Rozdělení finančního rozpočtu pro vzdělávací programy
- Absence katalogu s přehledem (nabídkou) vzdělávacích programů
- Nižší zapojení zaměstnanců do rolí školitelů a mentorů

Vysoká škola ekonomie a managementu 8

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj: vlastní zpracování