

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Bakalářská práce

Kristýna BARDONOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kristýna Bardonová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Firemní vzdělávání zaměstnanců**

Cíl: **Bakalářská práce se převážně zaměřuje na analýzu současného stavu rozvoje zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic s.r.o. Bakalářská práce zkouma adaptační, krátkodobé i dlouhodobé zaškolení zaměstnanců a na základě provedené analýzy navrhnu efektivní opatření v procesu interního rozvoje zaměstnanců, tak, aby bylo dosaženo spokojenosti a kvality osobnosti z obou stran, zaměstnance i zaměstnavatele. Prakticky to znamená analýzu vstupních školení, povinných tréninků na konkrétní pozice, jiná školení, workshopy, jazykové kurzy a další metodiky. Pozornost věnuji také současnému používání LMS systému ve společnosti, a to nejen v kancelářích, ale i v podobě home office. Pro porovnání dotazníkové části mám plánu využít většinu zaměstnanců společnosti Hays, kdy je následně rozdělím do jednotlivých skupin, podle pohlaví, odbornosti, pozice, délky praxe, a dalších potřebných parametrů.**

Rámcový obsah:

1. Úvod, cíl bakalářské práce
2. Teoretická část – představení společnosti Hays Czech Republic s.r.o. a její současné formy firemního vzdělávání, rozvoj zaměstnanců
3. Praktická část – analýza, dotazníkové šetření, osobní pohovory
4. Vyhodnocení praktické části
5. Návrh efektivního opatření v rámci rozvoje zaměstnanců, shrnutí, Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
2. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
3. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. PALÁN, Z. – LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
5. PECHOVÁ, J. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VŠ o.p.s., 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020



Mgr. Emil Velinov, Ph.D.
Vedoucí práce



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

L. S.



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru



Kristýna Bardonová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 9. 12. 2020

Tímto bych velmi ráda poděkovala Mgr. Emilovi Velinovi, Ph.D. za metodickou pomoc, veškeré poskytnuté rady a trpělivý přístup během zpracování mé bakalářské práce. Poděkování patří taktéž celé společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. za poskytnuté informace a vstřícný přístup. Konkrétně pak Aleně Sojčákové za čas věnovaný všem konzultacím a jejího pohledu na celou problematiku očima manažerky a Ing. Haně Foltýnové za odborné seznámení s veškerými HR přístupy ve společnosti.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu oporou.

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska řešení	10
1.1 Charakteristika firemního vzdělávání	12
1.2 Cyklus firemního vzdělávání	14
1.3 Faktory ovlivňující firemní vzdělávání.....	18
1.4 Vývojové úrovně firemního vzdělávání.....	19
1.5 Metody vzdělávání	20
1.6 Přínosy firemního vzdělávání	25
1.7 Investice do firemního vzdělávání	27
1.8 Podpora firemního vzdělávání ze strany státu a EU	28
2 Analýza současného stavu poznání	31
2.1 Představení společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.	31
2.2 Firemní vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.	36
2.3 LMS systém ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.....	43
2.4 Fluktuace ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.....	43
2.5 Budoucnost	44
2.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření	44
3 Vlastní návrh řešení.....	64
4 Závěr.....	66
Seznam literatury	67
Seznam obrázků a tabulek.....	70
Seznam příloh	72

Seznam použitých zkratk a symbolů

AES Adult Education Survey

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CVTS Continuing Vocational Training Survey / Průzkum dalšího odborného vzdělávání

EU Evropská Unie

HSR Hays Specialist Recruitment

HTS Hays Talent Solutions

KPI Key performance indicator / klíčové ukazatele výkonnosti

LMS Learning Management System

PCT Performance Career Tracker / Výkonnostní ukazatel kariéry

SHRM The Society for Human Resource Management / Společnost pro řízení lidských zdrojů

Úvod

Zaměstnanci každé společnosti jsou jedním z nejdůležitějších aktiv podniku. A proto je velmi důležité, aby docházelo k jejich neustálému rozvoji. Proč je tedy důležité vzdělávání zaměstnanců ve společnosti? Důvodů pro firemní vzdělávání je hned několik, jako příklady můžeme uvést bezpochyby neustále se měnící trh, rozvoj informačních technologií, či vznik nových pracovních míst. Firemní vzdělávání má jednak pozitivní vliv na zaměstnance, jejich motivaci a následné pracovní výkony, každopádně to má i velmi pozitivní vliv na chod celé organizace, kdy dochází k dlouhodobé udržitelnosti zaměstnance, jeho stabilizaci ve firmě a zvýšení pracovní výkonnosti.

Cílem práce je poukázat detailněji na problematiku firemního vzdělávání a navrhnout efektivní opatření v oblasti interního vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

Výzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření za účelem zjištění pohledu současných zaměstnanců společnosti na proces firemního vzdělávání. Dotazník byl soustředěn převážně na jejich motivaci, jaké mají příležitosti a přístupy ke vzdělávání, jakých programů využívají a jaké naopak postrádají.

Mimo jiné na základě rozhovorů s vybranými zaměstnanci došlo k detailnější analýze adaptačního, krátkodobého a dlouhodobého procesu zaměstnanců.

1 Teoretická východiska řešení

Trh práce je velmi dynamický a je proto zapotřebí, aby každá společnost byla schopna pružně reagovat na změny. V současné době se očekává proaktivní přístup více ze strany zaměstnanců v oblasti sebevzdělávání, nikoliv společnosti jako celku. Celosvětově se uvádí, že až 35 % výukových hodin probíhá bez přítomnosti školitele. To je zapříčiněno nejenom vyšší využitelností e-learningu, ale i nižší iniciativou společností investovat do firemního vzdělávání. V zájmu každého aktivního člověka na trhu práce je být zaměstnavatelný i do budoucna, čehož je těžké dosáhnout bez vlastní iniciativy zdokonalovat se. Již dávno není trendem pracovat na stejné pozici u jednoho zaměstnavatele několik let. Lidé mají potřebu kariérně růst, a i proto je sebevzdělávání nezbytným krokem v tomto procesu.

Sociální sítě jsou neustále na vzestupu, a proto se mnoho globálních moderních společností rozhodlo využít tyto prostředky i v rámci vzdělávání. Jako vhodný příklad můžeme uvést síť LinkedIn, která nabízí odborné webináře. Společnost zaplatí kurzy zaměstnancům, kteří je mohou absolvovat takřka kdekoli a kdykoliv. Dochází k úspoře času díky možnosti sdílení webinářů a videí mezi zaměstnanci, kteří jsou sociálními sítěmi propojeni. Společnost se ovšem musí i nadále podílet na podpoře a motivaci svých zaměstnanců.

Nabízí se tak nové postupy v oblasti rozvoje zaměstnanců (Dachner a kol. autorů, 2019):

1. Začlenění proaktivity zaměstnanců v rámci rozvoje,
2. aktualizace kontextu učení,
3. nové přístupy v oblasti oceňování lidského kapitálu.

The Society for Human Resource Management (SHRM), primární organizace pro HR odborníky, uvádí, že nezbytností je pochopení aktivní potřeby získání dovedností a rozvoje samotnými zaměstnanci, ať už individuálně, či za pomoci společnosti. Na následujícím obrázku (viz Obr. 1) jsou uvedeny čtyři principy aktivního rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanci musí pochopit, že oni sami jsou zdrojem tvorby příležitostí, nikoliv společnost.

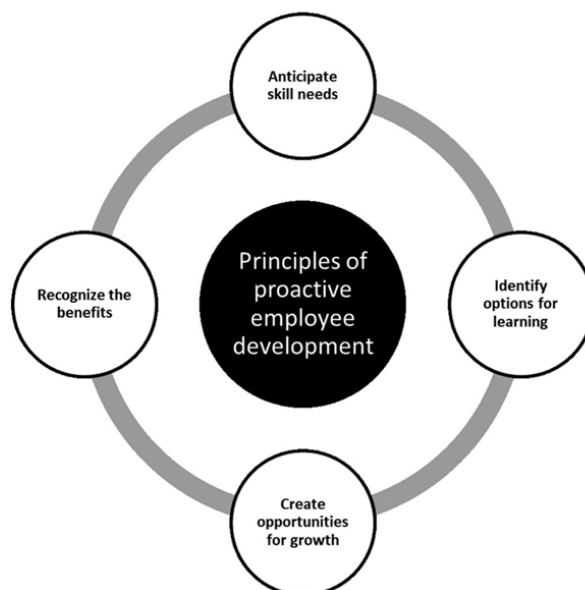


Fig. 1. The principles of proactive employee development.

Zdroj: DACHNER, Alison, Jill E. ELLINGSON, A. Noe RAYMOND a Brian SAXTON. The future of employee development [online]. Faculty Bibliography, 2019.

Obr. 1 Principy proaktivního rozvoje zaměstnanců

Rutinní práce a méně důležité úkoly rozhodně nejsou to, co zaměstnance motivuje k rozvoji. Nabízí se tak využití rotace práce a zadávání více náročnějších a komplexnějších úkolů, kde budou muset využít své kritické myšlení a kompetence. Pracovní nároky se sice zvýší, ovšem správně motivovaný zaměstnanec tuto výzvu využívá ve svůj prospěch.

Jak ale lépe ocenit lidský kapitál? V současné době, kdy mnoho zaměstnanců vystřídá několik pracovních poměrů u odlišných společnostech, se mnohem více zhodnocují veškeré znalosti a dovednosti jedince. Pokud společnost tyto vlastnosti nedostatečně ocení, zaměstnanec má možnost najít si nové pracoviště, kde se mu dostaví dané ocenění. Proto by společnosti měly vnímat investici do rozvoje lidského kapitálu jako svoji konkurenční výhodu na trhu práce.

Firemní vzdělávání je důležité pro každou společnost po celém světě. V literatuře se často dočítáme o informacích z rozvojových zemích, ovšem informace z méně rozvinutých zemích často chybí. To se rozhodli změnit v Malajsii, kde v roce 2017 proběhl výzkum na rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců a metodiky školení. Všechna školení v rámci výzkumu byla prováděna s dostatečnou prodlevou

za účelem zjištění efektivnosti při aplikaci nových znalostí a dovedností v rámci tréninku do praxe. Výsledkem bylo navýšení efektivnosti pracovního výkonu o 27,9 % díky dostatečnému časoprostoru pro aplikaci mezi absolvovanými školeními. Jak autoři uvádějí, pro dosažení vyšší efektivnosti zaměstnanců, je nutné poskytnout dostatečný prostor pro praktickou využitelnost získaných poznatků.

„Specifically, this can be achieved by giving the trainees “space” or breaks to practice, apply and internalise what they have learnt intermittently during the training programme. This will enhance employee performance, and consequently, organisational performance.“ (Ibrahim, Boerhannoeddin, Bakare, 2017, str. 388-406).

1.1 Charakteristika firemního vzdělávání

Stručně řečeno můžeme říci, že se jedná o vzdělávací proces v rámci společnosti. Dochází k rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců a přispívá mimo jiné i ke změnám pracovního chování. Velmi často se setkáváme s nedorozuměním v rámci výkladů pojmů. Nejčastěji se zaměňuje pojem andragogika s pojem vzdělávání dospělých. Tyto dva pojmy je nutné rozlišovat. Andragogika je vědní disciplína, zatímco vzdělávání dospělých je více založené na praxi. Pojem vzdělávání dospělých obsahuje veškerou aktivitu spojenou s dospělými za účelem buď školského, či dalšího vzdělávání.

Pod pojmem firemní vzdělávání se uvádí veškeré vzdělávací aktivity zajišťované společnostmi. Důvodem je vždy pozitivní dopad na zaměstnance, ale i na společnost jako takovou. Dochází k prohloubení znalostí, zvýšení kvalifikace, či k dorovnání případných rozdílů mezi zaměstnanci. Vše je převážně odvíjeno na základě pracovní náplně pracovníka. V současné době převažuje spíše pozitivní důraz na zlepšení dovedností a kvalifikaci zaměstnanců. Naopak negativním důrazem by bylo již zmiňované dorovnání rozdílů mezi pracovníky. Cílem firemního vzdělávání je mít kvalifikované pracovníky, kteří naplňují nejenom současné, ale i budoucí potřeby podniku.

Vše je součástí celoživotního vzdělávání, které se skládá ze vzdělávání formálního (povinné vzdělávání zastřešené školským systémem), dále ze vzdělávání neformálního (získané dovednosti v rámci pracovního poměru), a na závěr ze

vzdělávání informálního (automaticky získané dovednosti během každodenního života).

Vzdělávání slouží k prohloubení dovedností pracovníka a také k formování jeho osobnosti. Ve firmě může často docházet ke změnám, ať už vnitřních, či reakcí na vnější nároky. Pojem vzdělávání popsal Cole (2002) jako celoživotní proces jedince. Jelikož právě jedinec je vystaven zvládnutí jak sociálních rolí, tak i těch pracovních. Tento dlouhodobý proces je na něj připravuje a bere v potaz jeho potřeby. V rámci procesu vzdělávání využíváme nejenom teoretické vědomosti, ale i praktické znalosti a dovednosti.

1.1.1 Profesionální vzdělávání

Obsáhlý proces, jako je firemní vzdělávání, rovněž zasahuje do jiných forem vzdělávání. Jednou z nich je profesionální vzdělávání, jehož je součástí. Profesionální vzdělávání může mít mnoho forem, převážně se však vždy soustřeďuje na kvalifikaci pracovníka. Pojem je úzce spojen s výkonem dané činnosti a nutnou přípravou na povolání. Podle Tureckiové (2009) profesionální vzdělávání zahrnuje:

- Vzdělávání členů organizace v rámci procesu orientace a sociální i pracovní adaptace na organizaci, pracoviště i práci.

Zde si můžeme představit vhodnou přípravu pracovníka na výkon jeho práce v novém zaměstnání a zároveň ustanovení vzájemných očekávání z pohledu obou stran smluvního vztahu.

- Normativní vzdělávání (vymezené právně jako povinné).

V rámci legislativy jsou určitá školení povinná, a to například Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jako BOZP) či Požární ochrana. Dále se školení odvíjí dle daného odvětví, např. profesionální řidiči musí mít školení profesionální způsobilosti, lékařské prohlídky, aj.

- Doplnění kvalifikace.

Na základě potřeb organizace v rámci budování kariéry pracovníka.

- Změna kvalifikace.

Rekvalifikace (interně/externě).

- Individuální rozvoj pracovníků.

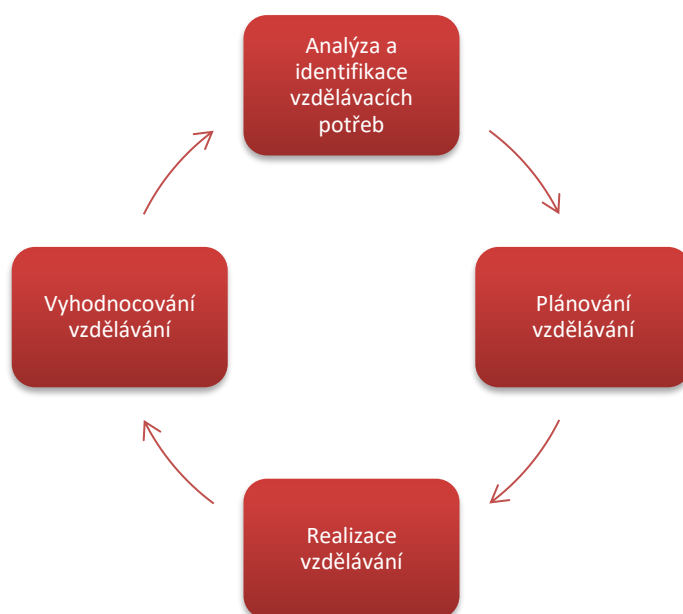
Týká se vysoce postavených zaměstnanců, manažerů.

- Další vzdělávací akce.

Outplacement, specifické potřeby.

1.2 Cyklus firemního vzdělávání

Podle Armstronga (2002) je proces firemního vzdělávání založen na čtyřech fázích systému vzdělávání (viz Obr. 2). Jako první uvádí identifikaci vzdělávacích potřeb, následuje plánování, realizace vzdělávání, a na závěr monitorování procesu, abychom na základě dosažených výsledků mohli celý proces vyhodnotit. Důležitou zmínkou je, že celý proces firemního vzdělávání je neustále se opakující cyklus.



Obr. 2 Cyklus firemního vzdělávání, upraveno dle Armstrong (2002).

1.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Na začátku každého vzdělávacího procesu je nezbytným prvním krokem analýza vzdělávacích potřeb. Díky ní dokážeme správně nastavit požadované cíle a prostředky, jimiž chceme těchto cílů dosáhnout. Existuje mnoho metod a způsobů, jakými potřebné informace získáme.

Dostatek podkladů, znalostí, dovedností a schopností pracovníků je nezbytnou součástí pro efektivní analýzu potřeb vzdělávání. Údaje včetně výkonnosti

zaměstnanců se poté srovnávají se zjištěnými výsledky. Analýza napomáhá odpovědět na otázky týkající se podpory společnosti v oblasti vzdělávání, odměňování a úrovní výkonnosti. Ve výsledku dosáhneme relevantních informací o tom, kde jsou mezery v dané oblasti a pomohou nám tak vytvořit vhodný vzdělávací program, kterým můžeme tyto vzniklé mezery eliminovat. Porovnáváme data aktuální i současná s plánovanými výsledky. Rozdílem se rozumí pojem výkonnostní mezera. Tato fáze plánování se řadí mezi nejdůležitější, a to z důvodu své kritičnosti. Dojde-li k chybě v rámci analýzy, promítne se tento nedostatek v následné realizaci procesu firemního vzdělávání.

1.2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je nezbytným krokem k samotné realizaci procesu. Cílem procesu plánování je vyhotovený návrh vzdělávacího projektu. Skládá se ze tří fází, a to z přípravné fáze, realizační fáze a z fáze zdokonalování. V první fázi dochází k analýze pracovníků a stanovení firemních cílů v oblasti vzdělávání. V rámci druhé fáze dochází ke zpracování jednotlivých prvků, technik a realizaci způsobu průběhu procesu. V rámci finální fáze se společnost soustřeďuje především na vyhodnocení výsledků vzdělávacího procesu. Na závěr je důležité vyčíslit náklady, které je podnik ochoten vynaložit do vzdělávacích aktivit.

Proces plánování vzdělávání patří mezi důležité úkoly managementu. Na základě získaných výsledků z analýzy vzdělávacích potřeb musí navrhnout efektivní plán pro uskutečnění procesu vzdělávání. Ovšem nebývá jednoduché na základě ne tolik adekvátních výsledků navrhnout vhodný plán. Velká část je tedy tvořena pomocí odhadů, jak by měl celý model fungovat.

Je nezbytné seznámit všechny zaměstnance, převážně ty nové, s konkrétním plánem vzdělávání a zajištění volného přístupu ke katalogovým / e-learningovým kurzům. V zájmu každého zaměstnance, stejně tak i společnosti, je, aby se této možnosti využilo naplno.

Strategické plánování je důležitou činností podniku, pokud si i do budoucna plánuje zachovat svoji konkurenceschopnost a pružně reagovat na vnější faktory. Každá společnost má svoji strategii do budoucna v rámci své hlavní podnikové činnosti, stejně tomu tak musí být i v oblasti plánování vzdělávání zaměstnanců. Neboť jsou

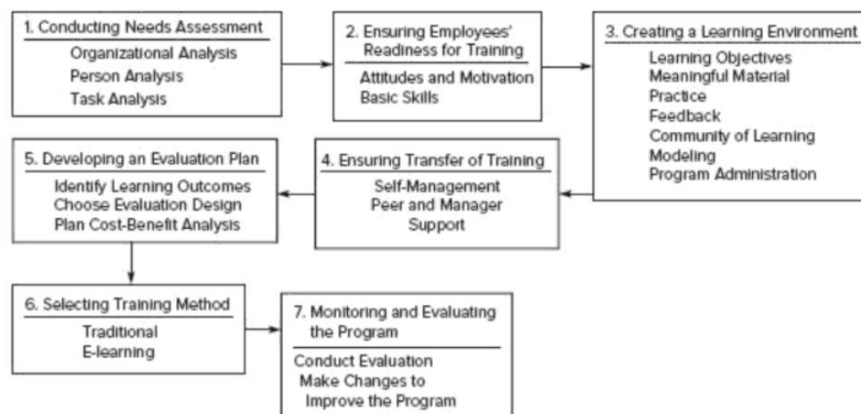
to právě oni, kteří napomáhají k naplnění vize podniku. Jakmile je strategie stanovená, následuje její implementace.

Koubek (2007) uvádí, že vhodně stanovený plán vzdělávání zaměstnanců by měl být schopen odpovědět na následující základní otázky:

- Jaká bude obsahová stránka firemního vzdělávání?
- Kdo se vzdělávání zúčastní?
- Jakým způsobem bude vzdělávání zajištěno? (podklady k výuce, metody vzdělávání)
- Kdo bude tento proces zabezpečovat? (interní/externí lektori)
- Jaký je časový plán pro realizaci?
- Kde bude proces vzdělávání probíhat? (včetně zajištění ubytování a stravného v případě konání mimo pracoviště po delší časový horizont)
- Jaká bude výše nákladů vynaložených na vzdělávání?
- Jaká bude forma hodnocení celého procesu?

Před schválením samotného firemního vzdělávání managementem společnosti je zapotřebí mít nejenom plán procesu vzdělávání, ale převážně vytyčenou strategii, kterou je třeba uskutečnit. Zjišťujeme, zda nám vzdělávání zaměstnanců přispěje k udržení kvalitních zaměstnanců ve společnosti, zda se zlepší obchodní výsledky nebo zda se zvýší naše konkurenceschopnost.

Proces návrhu školení je vyobrazen na schématu (viz Obr. 3). Znázorněno je sedm postupů, kterými se musíme řídit při tvorbě návrhu školení. První úroveň vyhodnocujeme nutnost školení, zatímco druhou zajišťujeme dostatečnou motivaci účastníků. Třetím krokem musíme zajistit vhodné prostředí pro výuku a zajištění využitelnosti získaných znalostí a dovedností pro výkon činnosti je krokem čtvrtým. Zvolení vhodné evaluační metody je krokem pátým. Předposledním krokem se rozumí volba vhodné formy vzdělávání, která bude uplatňována. Na závěr je nezbytně nutné celý proces vyhodnotit.



Zdroj: RAYMOND A., Noe. Employee Training and Development [online]. 7th edition.

Obr. 3 Proces návrhu školení

1.2.3 Realizace vzdělávání

Po úspěšném plánování přichází na řadu proces realizace vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se skládá několika důležitých prvků, a to z cílů, programu, motivace, metod, účastníků a lektorů.

Cíle musí být sestavené tak, aby bylo reálné jejich dosažení. Musí být měřitelné, abychom na konci vzdělávacího procesu mohli zhodnotit získané výsledky. Program musí být vhodně nastaven, aby si z něj zúčastnění pracovníci odnesli nové poznatky. Motivace je nezbytným faktorem v rámci celého procesu firemního vzdělávání. Dobře motivovaný zaměstnanec má chuť se vzdělávat, být lepší a přinášet tak celému podniku vyšší efektivnost. Může se to projevit například v kontaktu se zákazníky, s manažery či ostatními skupinami. Každý zaměstnanec je odlišný, ať už svojí povahou, přístupem k výkonu práce, či pohledem na věc. A proto se zde v rámci motivace musí k jednotlivým zaměstnancům přistupovat individuálně. Podnik musí rozlišovat vhodné motivační faktory pro svůj tým. Bez aktivního přístupu pracovníka a jeho uvědomění důležitosti a významnosti výcviku nemůže být žádné učení úspěšné. U účastníků závisí na dobré psychické kondici a soustředění. U lektorů jsou důležité osobnostní předpoklady. Musí umět skupinu zaujmout a předat jim poznatky v takové formě, aby z nich mohli zúčastnění i do budoucna čerpat. Musí mít respekt a zároveň si vybudovat důvěru mezi skupinou. Výborné komunikační schopnosti jsou samozřejmostí.

1.2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Mezi nezbytné kroky v rámci celého procesu firemního vzdělávání nesmíme zapomenout na pravidelné vyhodnocování výsledků a celkové efektivity. Důležité je, aby se tento proces opakoval, a nebyl tak pouhým závěrečným vyhodnocením. Můžeme včas podchytit, zda se proces vzdělávání shoduje se stanoveným plánem organizace nebo zda došlo ke zlepšení pracovních výkonů.

Rozlišujeme dvě různá kritéria pro vyhodnocování, a to kritéria vnitřní a kritéria vnější. Pod těmi vnitřními si můžeme představit například zpětnou vazbu od samotných účastníků vzdělávání. Z toho vyplývá, že se jedná o hodnocení samotného obsahu vzdělávání. Naopak vnější kritéria se týkají závěrečné fáze vzdělávacího procesu. Po ukončení procesu můžeme sledovat výsledky, které se odráží ve výkonů pracovníků, jako je například změna objemu prodeje.

Vyhodnocení efektivity firemního vzdělávání je komplexní proces, kdy zjišťujeme, jaké přínosy daná vzdělávací akce přinesla do řad účastněných, ale i to, zda vynaložené náklady na tento proces nebyly ztrátové. V rámci výše zmiňované analýzy vzdělávacích potřeb musíme zhodnotit, zda došlo k eliminaci mezery, která se dala vyřešit vzděláváním. V rámci evaluace nedochází pouze k porovnání získaných výsledků, ale v posílení důvěry zaměstnanců v oblasti firemního vzdělávání.

Rozlišujeme mnoho forem hodnocení vzdělávání, ovšem mezi ty nejzákladnější řadíme Kirkpatrickův model. V rámci tohoto modelu hledáme odpovědi na následující čtyři otázky ve čtyřech úrovních (Belcourt – Wright, 1998):

1. úroveň Reakce – „Líbilo se jim to?“
2. úroveň Učení – „Naučili se to?“
3. úroveň Chování – „Použili to na pracovišti?“
4. úroveň Výsledky – „Došlo ke změně efektivity organizace?“

1.3 Faktory ovlivňující firemní vzdělávání

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují podobu firemního vzdělávání ve společnostech. Hovoříme zde o prostředí, které dělíme na prostředí vnější a vnitřní.

V rámci vnějšího prostředí to mohou být například změny technologií, kdy se neustále setkáváme s pokrokem v oblasti informačních technologií. Dále je to bezpochyby ekonomické prostředí, kdy dochází k vyčíslení nákladů na vzdělávání. V neposlední řadě je to legislativa, a to v rámci zákonem stanovených povinných školení. Veškeré interní procesy a změny ve společnosti mají dopad na podobu firemního vzdělávání z pohledu vnitřních faktorů.

Dále je třeba zohledňovat mezikulturní přístupy v oblasti firemního vzdělávání, jelikož každá země je jinak ekonomicky vyvinutá a jinak reaguje na změny trhu. Dalším faktorem, jež je třeba zohlednit, jsou typy společností. Aplikované HR praktiky ve velké mezinárodní společnosti např. v oblasti bankovníctví nemusí být adekvátní volbou pro malou lokální společnost v oblasti např. výrobní. Špatně zvolené přístupy mohou zavinit vysokou fluktuaci ve společnosti, která má za následek vyšší náklady na vzdělávání nově příchozích zaměstnanců.

V rámci jakéhokoliv procesu vzdělávání dochází k častým chybám již ze začátku. Obvyklým problémem je situace, kdy se lektor na začátku procesu soustředí výhradně na obsahovou formu vzdělávání. Zapomíná však, že nejdůležitější je poznat účastníky, aby následně mohl zvolit vhodnou metodu výuky. Vyhne se tím tak problémům v rámci případného nezájmu, strachu či nepochopení. Naopak přispěje k prohloubení důvěry mezi vztahem lektor – účastníci a dojde i k rychlejšímu a efektivnějšímu učení. Aktivita ze stran zúčastněných je nezbytná.

Na to navazuje Bloomova taxonomie cílů, která má za úkol zhodnotit odlišné cíle v procesu vzdělávání. Je rozdělena do tří základních okruhů, a to na to okruhy emocionální, senzomotorické a vzdělávací. Emocionální okruh klade důraz na porozumění a vývoj pocitů a postojů. Je dále rozdělen na pět úrovní, které na sebe navazují: přijímání, opětování, hodnocení, organizování a charakterizování. Okruh senzomotorický je zaměřen na fyzické výkony a prohloubení dovedností. Naopak vzdělávací okruh je zaměřen na prohloubení znalostí účastníka. I zde rozlišujeme konkrétní úrovně, a to celkem šest: znalost, pochopení, aplikace, analýza, syntéza a hodnocení.

1.4 Vývojové úrovně firemního vzdělávání

Tureckiová (2009) definuje tři základní úrovně firemního vzdělávání:

1. úroveň 1 – Nesystematické firemní vzdělávání s deklarovanou převahou výcviku.
2. úroveň 2 – Systematické firemní vzdělávání dle schváleného plánu.
3. úroveň 3 – Systém firemního vzdělávání kombinující plánované a aktuálně zařazované vzdělávací a rozvojové aktivity.

V rámci první úrovně se organizace snaží dosáhnout pouze legislativní povinnosti, nikoliv dobrovolného vzdělávání svých pracovníků za účelem dalšího rozvoje. Patří sem BOZP či osvědčení pro specifické druhy činnosti dle Zákoníku práce.

V rámci druhé úrovně se společnosti převážně soustřeďují na odstranění nedostatků v rámci kvalifikace a znalostí, nikoliv na prohloubení dosavadních znalostí a dovedností. Tato úroveň se nevyužívá jako specializovaná forma vzdělávání pro určitou skupinu pracovníků, nýbrž jako obecné doplnění chybějících kompetencí. V rámci této úrovně není možné provádět časté změny, jelikož by vše mělo být v souladu s předem stanoveným plánem, a to nejen z pohledu financí, ale celkového cíle či strategie podniku.

Poslední úroveň se vyznačuje propojením plánovaného vzdělávání s možnostmi odchylek od původního plánu. Na základě pravidelného hodnocení procesu je možné zapojit i jiné vzdělávací aktivity, které jsou personifikované na míru konkrétního pracovníka či skupiny. Velmi často dochází k využívání ICT technologií a e-learningu.

1.5 Metody vzdělávání

Při rozhodování výběru metod vzdělávání je velmi obtížné určit pouze jednu metodu, která by dokázala zajistit vhodné vzdělávání pro všechny. Doporučuje se vhodná kombinace metod společně s vhodnou motivací pracovníků. Proces výběru odpovídající metody není jednoznačný. Je potřeba zohlednit veškeré aspekty týkající se společnosti a jejich zaměstnanců. Existuje mnoho metod, ale jako základní členění se uvádí metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job) a metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job).

1.5.1 Vzdělávání na pracovišti (on-the-job)

V rámci metody vzdělávání na pracovišti rozlišujeme (Koubek, 2007):

- Instruktaž při výkonu práce.

Tato metoda se řadí mezi nejčastější v rámci adaptace nového kolegy ve společnosti. Bývá prováděna zkušeným pracovníkem, který názorně předvede základní postupy pro výkon práce. Jedná se spíše o jednorázovou aktivitu.

- Coaching.

Na rozdíl od instruktáže má coaching dlouhodobější povahu. Zaměstnanec dostává přiděleného vzdělavatele s dostatečnou kvalifikací, který je nápomocen při výkonu práce a její následné kontroly.

- Mentoring.

Velmi obdobná metoda coachingu, akorát s tím rozdílem, že si pracovník vybírá svého mentora sám. Očekává se zvýšená proaktivita ze strany pracovníka, naopak ze strany mentora je to ochota pomoci k dosažení cílů pracovníka.

- Counselling.

Jedná se o metodu založenou na vzájemném konzultování mezi pracovníky a vzdělavateli.

- Asistování.

Tato metoda se nejčastěji využívá u manuálních činností nebo manažerských profesí. Pracovník je přidělen jako pomocná síla ke zkušenému zaběhlému pracovníkovi, kdy mu pomáhá s výkonem pracovní náplně a asistuje mu při všech činnostech týkající se výkonu práce. Ve finální fázi je nový pracovník připraven vykonávat svoji činnost samostatně a na vlastní odpovědnost.

- Pověření úkolem.

Metoda navazující na metodu asistování je v podstatě posledním krokem před osamostatněním jedince pro výkon jeho činnosti. Spočívá ve vyplnění konkrétního úkolu, při kterém je pracovník průběžně kontrolován.

- Rotace práce.

Nejvhodnější metoda pro seznámení nového zaměstnance v rámci celé organizace. Zaměstnanec se po určité době přesouvá na jiné obdobné pozice napříč odlišnými útvary společnosti. Plní úkoly a získává zkušenosti.

- Pracovní porady.

V rámci každé organizace jsou určité problémy, které se musí řešit. Pro jejich diskuzi a získání objektivních pohledů jsou pracovní porady ideální metodou.

1.5.2 Vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job)

V rámci metod uskutečňovaných mimo pracoviště nesmíme zapomenout uvést metodu samostudia. Pracovník si sám určuje pravidelnost a tempo, jímž je vzdělávání prováděno. Ovšem nutno podotknout, že zde chybí kontrola ze strany organizace.

V rámci metody vzdělávání na pracovišti rozlišujeme (Koubek, 2007):

- Přednáška.

Pojem přednáška se vyznačuje prezentací daného tématu. Výhodou je prostor pro mnoho účastníků, na druhou stranu chybí prostor pro diskuzi a výměnu poznatků. Přednášky se zaměřují převážně na prohloubení teoretických znalostí.

- Seminář.

V rámci semináře se diskutuje o předem daných tématech mezi zúčastněnými. Důležitým aspektem pro efektivnost je aktivní participace účastníků.

- Demonstrování.

Metoda zprostředkující nejenom teoretické znalosti, ale i znalosti praktické za využití příslušných pomůcek (např. trenažéry).

- Případové studie.

Bývají velmi často využívány v oblasti vzdělávání manažerských pozic. Účastník získává za úkol vyřešit konkrétní situaci. Po důkladem studiu materiálů navrhuje řešení problému.

- Workshop.

Jedná se o případové studie, které jsou řešeny skupinově, nikoliv individuálně. V rámci menších skupin dochází k hromadné diskuzi na dané téma pod vedením zkušeného lektora.

- Brainstorming.

Známa metoda, která našla široké uplatnění v mnoha společnostech. Jedná se o skupinovou simulaci, kdy všichni účastníci navrhnou možný návrh řešení situace.

- Simulace.

Na základě předem připraveného scénáře konkrétní situace musí účastníci rozhodovat o důležitých aktivitách v rámci společnosti.

- Manažerské hry.

Metoda využívaná spíše na manažerských pozicích, kdy na základě předloženého scénáře dochází k rozvoji nejenom praktických dovedností pro výkon dané pozice, ale také k rozvoji osobnostních charakteristik. Manažerské hry jsou často využívány společnostmi díky zábavnému pojetí. V rámci menších skupin účastníků se řeší konkrétní příklady situací z praxe, kdy se manažeři řídí předepsaným scénářem daných rolí. Výhodou je praktické znázornění situace a rozvoj interpersonálních dovedností.

- Assessment centrum.

Jak uvádí Koubek (2007), jedná se o diagnosticko-výcvikový program, který můžeme chápat jako směs metod simulace, případových studií a manažerských her. Dochází k rozvoji komunikačních dovedností, time managementu a mnoha dalších technik.

- Outdoor training.

Metoda založena na společném řešení situací za doprovodu pohybové činnosti. V rámci týmu je zvolen vůdce, který má na starost vést tým. Dochází zde k rozvoji manažerských dovedností formou hry.

- E-learning.

Účastník za doprovodu informačních technologií získává dostatek informací, které následně využívá formou cvičení a testů na počítači. Výhodou je samostatnost a interaktivní zpracování.

1.5.3 E-learning

E-learning je forma vzdělávání, která je založena na výuce pomocí technologií. Svou historii započal e-learning již v polovině šedesátých let ve Spojených státech, ovšem reálné využití této formy se datuje od let devadesátých. Jedná se

o komplexní přístup k procesu vzdělávání za pomoci sítí a informačních technologií. Armstrong (2007) uvádí tři typy e-learningu:

1. samostatný e-learning
2. živý e-learning
3. kolektivní e-learning

V rámci samostatného e-learningu se účastník vzdělává za pomoci dané technologie, nikoliv za přítomnosti jiných vzdělavatelů. Naopak v živém e-learningu se účastník vzdělává nejenom pomocí dané technologie, ale souběžně se vzdělavatelem v online prostředí. Diskuzní fóra či besedy představují hlavní příklady kolektivního e-learningu. Dochází k výměně informací mezi všemi zúčastněnými a podporou vzájemného vzdělávání.

Cílem této formy vzdělávání je zajistit flexibilní možnost vzdělávání, kdy si účastník na základě svých potřeb zvolí oblasti, ve kterých se chce vzdělávat. Výhodou je možnost připojení takřka odkudkoliv, stejně tak jako volba času. Nejdůležitějším prvkem e-learningu je výhoda sdílených informací napříč všemi zúčastněnými, což samozřejmě vede k usnadnění přístupu ke vzdělávání obecně. E-learning klade důraz na samostatnost a odpovědnost dané osoby, že se bude sama vzdělávat. V rámci firemního vzdělávání zde důležitou roli hrají manažeři, kteří musí dohlížet na zaměstnance v otázce plnění termínů. Musí zaměstnance aktivně podporovat a dohlížet na plnění jeho individuálního plánu vzdělávání. Je potřeba diskutovat a řešit případné vzniklé problémy.

E-learning je forma vzdělávání zaměřující se převážně na rozvoj pracovníků nejenom v oblasti informačních technologií, ale také na rozvoj procesů a postupů v rámci organizace. Pokud chce společnost využívat programy v rámci e-learningu, nabízí se možnost zakoupení externích programů od dodavatelů nebo sestavení vlastních programů, ať už v rámci organizace nebo za pomoci specializovaných firem.

V rámci výuky pomocí e-learningu je nezbytné, aby byl program zpracován tak, aby účastníka zaujmul a motivoval k absolvování daných programů. Měl by být interaktivní a měl by podněcovat účastníka k aktivnímu zapojení do celého procesu. Pomáhá k dosažení individuálních cílů, a proto by tempo mělo být odpovídající úrovni zúčastněného. V současné době se nabízí mnoho alternativ, jakým

způsobem se dá e-learning zprostředkovat. Může tomu tak být za pomoci webových stránek, prezentací, specializovaných programů v rámci intranetu či CD-ROMu. Proč by ale měly podniky využívat e-learning? Využíváním této metody vzdělávání dochází ke komplexnějšímu rozvoji zaměstnanců v oblasti vzdělávání.

Další otázkou jsou náklady, které se jednoznačně sníží o ty náklady, které jsou vynaložené na externí lektory či externí prostory. Výhodou může být také flexibilita a celkové urychlení procesu vzdělávání.

1.5.4 Blended learning

Nesporné výhody blended learningu můžeme pozorovat převážně v otázce finančních nákladů. V rámci několika průzkumů ve společnostech, kteří tuto formu vzdělávání využívají, uvádějí až 30 % úsporu nákladů vynaložených na vzdělávání oproti výuce v prezenční formě.

Často se setkáváme s nesrovnalostmi v rámci vymezení pojmu, kdy dochází ke stejné interpretaci, jako je pro e-learningovou formu vzdělávání. Nutno podotknout, že e-learning je nedílnou součástí blended learningu. Blended learning je považován za samostatnou formu vzdělávání s maximálním využitím didaktických technik a moderních ICT technologií, tím pádem dochází k efektivnímu využití všech komunikačních nástrojů a úspoře nákladů.

1.6 Přínosy firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání má bez bezpochyby množství výhod. Vyškolení zaměstnanci odvádí lepší pracovní výkon a přináší tak vyšší efektivitu celému podniku. V současné době digitalizace a neustálému pokroku v oblasti informačních technologií je nezbytné proškolit všechny zaměstnance, kteří s těmito technologiemi přichází do styku. V rámci plánování investic do technického vybavení je třeba vzít v potaz stránku vzdělávání. Využití moderních technologií může být pro podnik zcela jistě přínosné, ovšem bez proškoleného personálu nemůže nikdy dojít k maximálnímu využití.

Další výhodou je určitě proškolenost a profesionalita zaměstnanců. Díky procesům vzdělávání dochází k prohlubování znalostí dané problematiky, kdy se zaměstnanci stávají zkušenějšími a znalejšími ve svém oboru. Tím pádem pozitivní vliv dopadá na konečné spotřebitele, kteří si profesionality cení.

Možnost účasti na firemním vzdělávání je v současné době velkým trendem napříč společnostmi ve formě benefitu, který nabízí. Zaměstnanci vidí výhodu pro sebe samé a přispívají tím ke své spokojenosti v zaměstnání. Můžeme tedy říci, že propracovaný systém firemního vzdělávání přispívá ke snížení fluktuace na pracovišti.

Nejenom že dochází k získání nových znalostí či dovedností, ale také k postojovým změnám v rámci firemní kultury. Zaměstnanci se adaptují na firemní kulturu společnosti, zlepšují se v týmové práci, rozumí více metodám a nástrojům, které jsou využívány v rámci podniku. Pro manažery je tak jednodušší vyhledat zajímavé talenty z řad svých zaměstnanců a ty pak využít k obsazení volných pracovních míst z vlastních řad.

Z ekonomického hlediska můžeme jako výhody například uvést snížení míry nezaměstnanosti, zvýšení konkurenceschopnosti podniku, či efektivní růst podniku. Důležitou součástí představuje firemní vzdělávání i pro stát, kdy je třeba mít dostatek kvalifikovaných pracovníků v rámci veřejné správy, lékařství, učitele a dalších profesí.

Člověk vstupem na pracovní trh získává obecnou profesní zkušenost, kdy během svého pracovního působení získává důležité poznatky, schopnosti a dovednosti v rámci pracovního výkonu. Tyto zkušenosti může i nadále využít v rámci celé jeho pracovní kariéry. Naopak firemní specifickou zkušenost získá v současné společnosti, kde vykonává práci. Člověk, který má bohaté zkušenosti v těchto obou směrech se stává velmi významným pro současnou společnost v rámci její konkurenceschopnosti a pozici na trhu.

Výhodou je mimo jiné i vyšší motivovanost pracovníků, kdy dochází k uspokojování jejich osobních cílů a potřeb. Ze strany zaměstnavatele mohou pracovníci cítit i jistou sounáležitost a úctu, kterou jim podnik přináší investicí do jejich dalšího vzdělávání. Pracovníci jsou tak do budoucna lákavější pro trh práce, kde mohou nabídnout svoji konkurenceschopnost, která se díky firemnímu vzdělávání zhodnotila. Jedná se o investici do pracovníků a budoucího rozvoje organizace, která má za cíl naplnit strategické cíle podniku a snahu udržet si kvalitní pracovníky.

1.7 Investice do firemního vzdělávání

Pokud analýzou výsledků zjistíme, že určité vzdělávací procesy se zaměřují spíše na individuální požitek samotného zaměstnance, nikoliv společnosti jako celku, měli bychom zhodnotit, zda se nám i nadále vyplatí do těchto vzdělávacích aktivit investovat.

V roce 2008 jsme se potýkali s hospodářskou krizí. V této době většina podniků neměla dostatek financí na aktivity, které byla schopná běžně financovat. Docházelo ke škrtům v oblastech, které se nejevily jako důležité. Bohužel, jednou z oblastí byla i oblast vzdělávání. Mnoho firem přestalo investovat do vzdělávání a zaměstnanci tak byli odkázáni na formu sebevzdělávání.

V současné době se potýkáme s krizí v rámci pandemie Covid-19, kdy opět dochází k nedostatku finančních prostředků nejenom v rámci podniků, ale i v běžném životě obyvatelstva. Mnoho společností opět musí redukovat své náklady, a to včetně investic do vzdělávání. Nastává opět stejný scénář, kdy se většina zaměstnanců musí věnovat sebevzdělávání pouze z vlastní iniciativy a z vlastních prostředků. Výhodou ovšem je pokroková doba v rámci informačních technologií. Zjišťujeme, že většina společností se snaží transformovat veškeré své aktivity do online prostředí. Vzdělávání je jednou z oblastí, kde se tato možnost nabízí. Podniky mohou snížit své náklady na firemní vzdělávání, ale nemusí je nutně zastavit úplně. Využitím online technologií může být vzdělávání i nadále přístupně většině, kdo o tuto možnost projeví zájem nebo pokud je to nezbytně nutné. Důležité je se z krize poučit a načerpat nové alternativní postupy do budoucna pro případ příchodu jiné krize.

Ačkoliv můžeme považovat firemní vzdělávání za samozřejmé, stále existuje velké množství společností, které ho nevyužívají. Je to nejčastěji z obavy vysokých investic a špatné návratnosti. Někdy to může být i pro to, že společnosti celému vzdělávání špatně porozumí a namísto investice jej považují pouze za náklady. Z tohoto důvodu se nabízí možnost vyhodnocování procesu vzdělávání, které má za úkol tyto úvahy vyvrátit. Pokud mluvíme o investicích, musíme si uvědomit jednu věc. A to, že zde nemluvíme pouze o financích vynaložených na celý proces realizace, ale také o času, který vzdělávání zabere. Musíme brát v úvahu, že pracovník nemůže zároveň vykonávat svoji práci a vzdělávat se. Pokud proces trvá delší dobu, musí práci pracovníka převzít po určitou dobu někdo jiný. Společnost musí neustále plánovat a dobře si uvědomovat veškeré investice se vzděláváním

spojené. Už zanalyzování investice je procesem vyhodnocování. Před samotným rozhodnutím, zda společnost bude opravdu vyvíjet firemní vzdělávání, je zapotřebí odpovědět si na základní otázky. Mluvíme zde například o procentuální účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách nebo o návratnosti investic.

1.8 Podpora firemního vzdělávání ze strany státu a EU

Podpora projektů ze strany státu přichází například v rámci Národního vzdělávacího fondu, který se soustřeďuje na podporu celoživotního vzdělávání. Český statistický úřad má funkci kontrolní, stejně tak jako Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, a v neposlední řadě Odbor realizace služeb zaměstnanosti při Ministerstvu práce a sociálních věcí.

1.8.1 Continuing Vocational Training Survey (CVTS)

Statistický úřad Evropské unie (Eurostat) má za úkol porovnání a statistická zkoumání napříč členskými zeměmi EU. V rámci procesu vzdělávání se zabývá Průzkumem dalšího odborného vzdělávání (CVTS), a to konkrétně za referenční roky 1993, 1999, 2005, 2010 a 2015. V současné době pracuje na průzkumu za rok 2020. Díky průzkumu CVTS 5 z roku 2015 můžeme například zjistit, kolik jednotlivé firmy vynaložily do vzdělávání svých zaměstnanců, zda využívají více interní, či externí zdroje vzdělávání, a nebo také měření celkového obsahu vzdělávání.

Průzkum CVTS 5 absolvovalo 28 členských států EU, ovšem data jsou dostupná pouze z těchto členských zemí: Belgie, Bulharsko, Česko, Dánsko, Německo, Estonsko, Španělsko, Francie, Itálie, Kypr, Lotyšsko, Litva, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovinsko, Slovensko, Finsko, Švédsko, Spojené království a Norsko. Průzkum zprostředkovává data o společnostech, které mají více jak 10 zaměstnanců. Dohromady se tedy jedná přibližně o 111 000 společností. Šetření bylo nejprve rozděleno podle počtu obyvatelů dané země. Členské státy s počtem obyvatelů menších než 50 milionů, rozdělili podniky do tří kategorií podle jejich velikosti na základě počtu zaměstnanců (10 – 49 zaměstnanců, 50 – 249 zaměstnanců, 250 a více zaměstnanců). Členské státy s vyšším počtem obyvatel rozdělili podniky do šesti skupin (10 -19 zaměstnanců, 20 – 49 zaměstnanců, 50 – 249 zaměstnanců, 250 – 499 zaměstnanců, 500 – 999 zaměstnanců, 1000 zaměstnanců a více).

Na stránkách Českého statistického úřadu nalezneme detailně vypracované tabulky znázorňující výsledky šetření CVTS 5 z roku 2015 v rámci České republiky. V rámci zákonem stanovených povinných kurzů, jako je například BOZP. V rámci nepovinných kurzů to jsou jazykové kurzy, rekvalifikační kurzy či kurzy zaměřené na výpočetní techniku. V rámci jiných forem vzdělávání, kdy nejčastěji dochází ke speciálním školením a instruktážím v rámci konkrétní pracovní činnosti, zjišťujeme, že celkově 89 % firem se podílí na vzdělávání svých zaměstnanců. Nejvyšší procento samozřejmě představují kurzy povinné. Z toho vyplývá, že průměrná doba zaměstnance strávená v rámci vzdělávání během pracovní doby, je 11 hodin. Bilance zastoupené věkové kategorie, která se kurzů účastní, je vcelku vyrovnaná, a to konkrétně 88 % podíl představují lidé ve věku do 55 let, a lidé starší 55 let představují 81 % podíl účasti. Nejčastějším obsahem nepovinných kurzů tvořily jiné specifické dovednosti související s povoláním, a to konkrétně 31 %. Následovala výuka cizích jazyků (15 %) a specifické technické a inženýrské dovednosti (14 %). Co se týče analýzy budoucích vzdělávacích potřeb, zjišťujeme, že 49 % všech dotazovaných firem provádí analýzu nepravidelnou, pouze 22 % pak pravidelnou. Nejvíce je zastoupeno řešení deficitu znalostí s hodnotou 53 %. Pouze 42 % firem zpětně vyhodnocuje vzdělávací aktivity. V otázce financí se dozvídáme, že podíl celkových výdajů na vzdělávání na jednoho zaměstnance tvoří 3 134 Kč napříč všemi velikostmi firem. Velikost výdajů se odvíjí na základě velikosti firmy, z čehož je patrné, že nejvyšší výdaje vykazují velké firmy s 250, či více zaměstnanci, a to 3 650 Kč. Mezi nejdůležitější důvody (58 % všech firem) pro neposkytování dalšího vzdělávání zaměstnanců šetření uvádí, že současná kvalifikace zaměstnanců je dostačující.

1.8.2 Adult Education survey (AES) / Průzkum vzdělávání dospělých

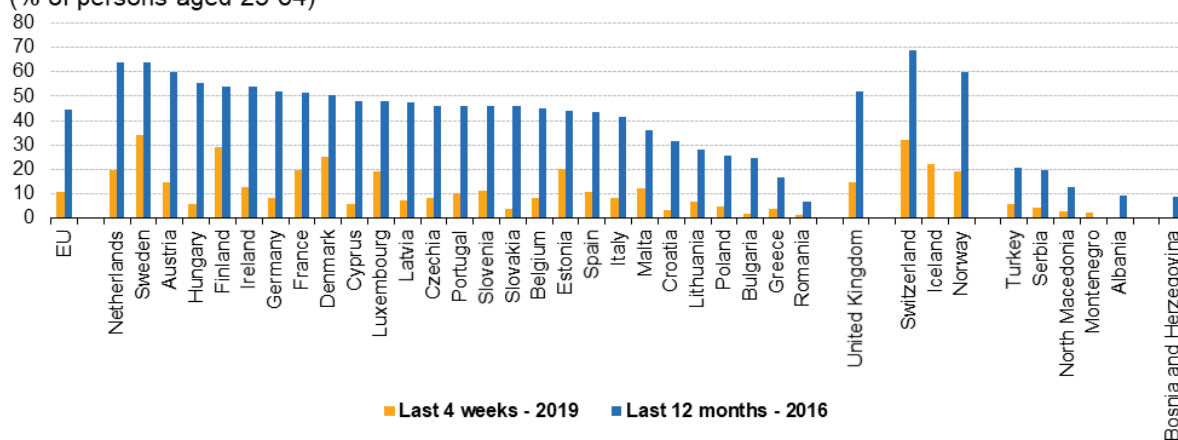
Mezi další průzkumy Eurostatu patří pravidelný průzkum AES v rámci celoživotního učení dospělých. Průzkumu se zúčastnili dospělí lidé ve věku 25 až 64 let, kdy se po dobu 12 měsíců pomocí rozhovorů zjišťovaly informace, jako jsou například důvody účasti na vzdělávání či odborné přípravy, náklady společností vynaložené na vzdělávání, objem vzdělávacích aktivit a mnoho jiných aspektů. Tento průzkum byl realizován již třikrát, a to konkrétně v letech 2007, 2011 a 2016. První průzkum v roce 2007 byl pilotní, zatímco ty následující už vyplývaly z nařízení Komise EU č. 823/2010 a Nařízení Komise EU č. 1175/2014. Eurostat uvádí definici formálního

vzdělávání a odborné přípravy jako úmyslné a plánované vzdělávání prostřednictvím veřejných organizací či soukromých subjektů, které napomáhají udávat směr formálního vzdělávacího systému v zemi. Naopak neformální vzdělávání je uváděno jako ostatní vzdělávání mimo formální vzdělávací systém. Jedná se například o neformální programy a kurzy, workshopy, či školení na pracovišti.

Poslední průzkum byl proveden v roce 2016 s názvem AES 2016. Výsledky znázorňují 44,4 % dospělých lidí v rámci EU se převážně vzdělávají neformálním vzděláním a odbornou přípravou. V rámci České republiky bylo zjištěno vyšší procento účasti na vzdělávání z mužské strany. Statistika mimo jiné zjistila také to, že účast mladých obyvatel na vzdělávání je vyšší o více než 20 % bodů, než je tomu u osob starších. Mezi nejčastějšího poskytovatele neformálního vzdělávání patří dle statistiky zaměstnavatelé, kteří zastupují více než jednu třetinu všech vzdělávacích aktivit v rámci EU.

Participation rate in education and training (last 4 weeks - 2019 - and last 12 months - 2016)

(% of persons aged 25-64)



Source: Eurostat (online data code: trng_lfse_01 and trng_aes_100)

eurostat

Zdroj: Eurostat (trng_lfse_01) a (trng_aes:100)

Obr. 4 Míra účasti na vzdělávání a odborné přípravy v rozmezí 4 týdnů v roce 2019 a 12 měsíců v roce 2016. % vyjadřuje podíl dospělých osob ve věku 25-64 let.

2 Analýza současného stavu poznání

Pro analýzu firemního vzdělávání byla zvolena společnost Hays Czech Republic, s.r.o.

2.1 Představení společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

Společnost Hays Czech Republic, s.r.o. zprostředkovává nábor kvalifikovaných pracovníků pro klienty napříč různými odvětvími. Spadá pod mateřskou společnost Hays plc, která patří mezi světové jedničky v oblasti recruitmentu. V současnosti má společnost několik set poboček celkem ve 33 zemích světa. Společnost se vyznačuje svojí odborností v různých specializacích, jako je Administrativa, Bankovníctví, Business services, Energetika, IT & Telekomunikace, IT Contracting, Lidské zdroje, Life sciences, Logistika & nákup, Marketing, Obchod, Právo, Retail, Stavebnictví & reality, Strojírenství, Účetnictví & finance, Výroba, Zdravotní péče. Díky tomu se řadí mezi jednu z nejvyužívanějších agentur v rámci zprostředkování práce u nás. Zaměstnává kvalifikované konzultanty, kteří se úzce specializují na daná odvětví. Na českém trhu působí již od roku 1998 a od té doby již pomohla několika společnostem najít vhodné pracovníky. Nejedná se ovšem pouze o pracovníky na trvalý poměr. Společnost nabízí služby i v rámci dočasného pracovního poměru či účasti na projektech.

Na začátku svého působení však společnost neměla nic společného se specializovaným recruitmentem. K historickému zlomu v rámci svého postavení došlo v roce 2003, kdy se tato anglická společnost se sídlem v Londýně rozhodla směřovat své podnikání pouze směrem specializovaného náboru. Každopádně počátky působení se tradují již od roku 1867 za účelem provozu skladů a přístavišť na břehu řeky Temže. V logistickém odvětví působila celkem dlouho, dokud nezačalo docházet k odkupům podílů společnosti. Z tohoto důvodu docházelo k rozšíření nabízených služeb, a to konkrétně logistických chemických služeb, distribuci potravin a skladování. První styk s personalistikou získala společnost v roce 1986, kdy došlo ke koupi personální firmy Career Care Group, v čele s jejím zakladatelem Denisem Waxmanem. Jak již bylo zmíněno, od roku 2003 se společnost Hays rozhodla ke strategickému kroku, a to věnovat se pouze specializovanému náboru. Došlo k ukončení veškerých logistických operací a Denis Waxman se stal generálním ředitelem.

V rámci specializované divize vzdělávání působí společnost pouze ve třech zemích, a to ve Velké Británii, Německu a Francii. V této oblasti zastřešuje převážně nábor ve veřejném sektoru.

V České republice má v současné době celkem tři pobočky, a to největší v Praze, poté v Brně a poslední v Plzni. Společnost Hays Czech Republic, s.r.o. eviduje k 21. 9. 2020 celkový počet 82 zaměstnanců v rámci celé České republiky.

Jedná se o obchodní firmu, která si zakládá na svižném tempu a odbornosti svých konzultantů. Svoji podstatu vyjadřuje pěti firemními hodnotami. Mezi první klíčovou hodnotu patří vášeň pro lidi, díky které je společnost schopna využít maximální potenciál pracovníka a zajistit mu tak důležitý zlom v jeho kariéře. Díky pochopení a porozumění požadavků, ať už společnosti, či pracovníků, dokáže spojit výjimečné talenty. Mezi další hodnoty patří ambicióznost, jelikož úspěch pracovníka je zároveň úspěchem celé společnosti, a tak se všichni snaží dosáhnout jen těch nejlepších výsledků. Díky profesionálním konzultantům dochází k umístování vhodných pracovníků do firem z různorodých odvětví. Odbornost je tedy další velmi důležitou firemní hodnotou, bez které by společnost nemohla fungovat. Díky vnímavosti jsou konzultanti schopni najít vhodného pracovníka nejenom na základě zkušeností a předchozí praxe, ale převážně díky porozumění motivace pracovníků a jejich očekávání. To samé platí i ze strany kandidáta. Je vždy nesmírně důležité pochopit jejich priority, motivaci. Mezi poslední hodnotu řadíme inovativnost, bez které by společnost nemohla v dnešním dynamickém světě udržet krok. Zajímavá odborná školení a otevřenost novým nápadům je nedílnou součástí prosperující dynamické společnosti, jako je Hays Czech Republic, s.r.o.

A nejenom odbornost a profesionalita konzultantů je výsledkem kvalitního procesu vzdělávání ve společnosti. Jedná se o jeden z přínosů procesu firemního vzdělávání, které firma touto aktivitou získá. Aneb více v kapitole výše, viz 1.6.

2.1.1 Portfolio nabízených služeb

Mimo náborovou činnost společnost nabízí pravidelně každý rok mzdový průzkum, kde nalezneme veškeré detailní informace napříč jednotlivými odvětvími v rámci mzdového ohodnocení pracovních pozic. Nechybí ani informace ohledně aktuálního vývoje ekonomické situace.

Své služby společnost nedávno rozšířila i o novou online tréninkovou platformu Hays learning, která je zcela bezplatná a určená pro všechny firmy působící na českém trhu. Skládá se ze tří hlavních tréninkových modulů, a to efektivní práce z domova, well-being, a na závěr hygienická a zdravotní opatření. Vzhledem k vysokému procentu zahraničních společností, je tato nová platforma dostupná ve čtyřech jazykových verzích: v angličtině, němčině, francouzštině a španělštině. Platforma nabízí mimo jiné i vklad vlastních tréninkových programů, díky čemuž můžete mít vše uložené na jednom místě.

Jak již bylo řečeno, mateřskou společností je Hays plc, která zastřešuje dvě odnože, a to konkrétně HSR (Hays Specialist Recruitment) a HTS (Hays Talent Solutions).

Hays Specialist Recruitment je známý právě díky hlavní činnosti specializovaného recruitmentu, a to pouze v rámci temporary staffing (dočasného zaměstnávání). Ale HSR není pouze o náborech zaměstnanců. Tato personálně poradenská společnost nabízí široké spektrum služeb také v oblasti outplacementu a assessment center. Služba outplacementu není v současné době moc využívaná, stejně tak jako assessment centra. Proto se společnost nejvíce zaměřuje na oblast náborech. Pokud se koukneme blíže na efektivitu assessment center, zjišťujeme, že zájem není vysoký z důvodu extrémní poptávky po lidech za posledních pět let. Docházelo tedy k tomu, že nebylo dostatek kandidátů pro to, aby bylo testování pomocí assessment center efektivní. V opačné situaci, assessment centrum nabízí svou efektivitu v časové úspoře. Nejčastěji je využíváno klienty pro vyšší manažerské pozice.

Naopak Hays Talent Solutions se nezabývá specializovaným recruitingem, ale službami, jako je RPO (Recruitment Process Outsourcing) a MSP (Managed Services Provider). V rámci služeb RPO společnost zastřešuje veškerý nábor pro klienta, a to nejenom lokálně, ale i globálně. Prioritou je obsazení permanentních pozic. Tato služba je využívána společnostmi, které chtějí efektivní a přehledný nábor nových zaměstnanců. Jedná se o rychlý nábor za dostupnou cenu na trhu.

Co se týče služeb MSP, i zde dochází ke zastřešení veškerých aktivit v oblasti náborech. Týká se ale však převážně pozic v rámci dočasného zaměstnávání. Jedná se o velmi efektivní krok ze strany firem, pokud chtějí mít veškerou náborovou aktivitu pod jednou umbrellou. Komunikace probíhá napříč hiring manažery, společností Hays a dodavateli.

2.1.2 Současná situace v rámci pandemie Covid-19

Vzhledem k současné ekonomické situaci v rámci pandemie Covid-19 vynaložila společnost nižší náklady v oblasti vzdělávání a marketingu, s porovnáním s minulými lety. Vzhledem k tomu, že tréninky pro seniorní pozice školí lektoři ze zahraničí a nebylo možné cestovat, muselo se přistoupit na online výuku. Samozřejmě došlo k vyšším výdajům v rámci pořízení nového technického vybavení a systémů. V rámci vzdělávání došlo ale pouze ke snížení nákladů v rámci externích dodavatelů, nikoliv nákladů na interní vzdělávání. Konkrétní částku si společnost nepřeje uvádět.

V oblasti vzdělávání nečerpá žádné dotace z EU. Zajímavostí je, že společnost nemá žádný schválený budget pro vzdělávací aktivity. Regionální pobočky si stojí za názorem, že kvalitou vzdělávacích programů je schopna zajistit dostatečnou přípravu zaměstnanců pro výkon dané pozice. Výhodou je využitelnost zaměstnanců napříč všemi zeměmi, jelikož např. pozice konzultanta má stejnou obsahovou stránku jak u nás, tak např. na pobočce v New Yorku. Specifické vzdělávací aktivity pro lokální trh v rámci vybraných segmentů zajišťuje region. To, co nedokáže zajistit, naplňují externí dodavatelé. Proces výběru externích dodavatelů probíhá způsobem rozhodnutí lokálního Managing Directora, který má ve své kompetenci rozhodnout, kolik a kde se vezmou potřebné finanční prostředky pro zajištění kvalitního vzdělávání všem zaměstnancům. Po tomto kroku následuje řádné výběrové řízení. Nedílnou roli při výběru vhodného externího dodavatele tvoří reference.

V rámci českého regionu se společnost v současné době zaměřila více na vzdělávání v oblasti vyjednávání s klienty. Bohužel velká část klientů v současné době nemá dostatečné prostředky na externí poradenství. Aby byla společnost Hays Czech Republic, s.r.o. i nadále ekonomicky výdělečná, musí si své klienty udržet nebo v tom lepším případě, zajistit nové. Důraz je kladen na vzdělávání konzultantů v rámci vyjednávání s klienty, kteří nemají dostatečný budget na služby nabízené společností Hays Czech Republic, s.r.o. V této nelehké době je mnohem více důležité reagovat na změny trhu, než tomu bylo doposud.

V následující tabulce (viz Tab. 1) nalezneme souhrnné srovnání procesu firemního vzdělávání ve společnosti před a v rámci pandemie Covid-19.

Tab. 1 Srovnání procesu vzdělávání v běžném režimu a v rámci pandemie Covid-19

	Situace před pandemií Covid-19	Situace během pandemie Covid-19
Vynaložené náklady na vzdělávání	Vyšší oproti současnému stavu, společnost si nepřeje uvádět konkrétní částku.	Nižší vzhledem k úbytku externích dodavatelů.
Výdaje	Vyšší výdaje na externí dodavatele.	Vyšší výdaje na pořízení technického vybavení.
Forma výuky	Pomocí zahraničních lektorů, prezenční výuka.	Pomocí zahraničních lektorů, online výuka.
Specifické vzdělávací programy	Zajištěny externími dodavateli.	Úbytek, zastřešené regionem, dané pouze pro lokální trh.
Nové vzdělávací programy	Žádné.	Vyjednávání s klienty, jak řídit tým na dálku, programy zaměřené na motivaci.
Nová online tréninková platforma Hays Learning	Žádná.	Well-being, efektivní práce z domova, zdravotní a hygienická opatření. Dobrovolná účast.
Participace zaměstnanců na odborných školení	Povinná.	Povinná.
Počet nabízených školení	Beze změny.	Nárůst školení týkajících se Covid problematiky.

2.2 Firemní vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

Společnost si uvědomuje, že bez svých kvalitních zaměstnanců by nemohla být zisková. A proto bere investice do lidského kapitálu velmi vážně. V současné době, kdy se neustále setkáváme s problémem nedostatku zaměstnanců, považuje společnost jako jednu z mnoha výhod vzdělávání zaměstnanců zjištění potenciálu současných pracovníků a případného doplnění pracovníků z vlastních řad. Dochází k silné motivaci a lepšímu vztahu mezi podnikem a zaměstnanci. Pokud mluvíme o problému fluktuace, můžeme jasně říci, že problém není způsoben firemním vzděláváním. Naopak, možnost dalšího kariérního růstu je jedním z hlavních motivátorů pro zaměstnance.

Až 90 % firemního školení je definováno skupinou a regionem, a to z důvodu přenositelnosti pozic napříč všemi partnerskými zeměmi. Z důvodu omezení cestování se školení přesunulo do online podoby, kdy všichni usilují o udržení stanovené kvality. Současná školení se zaměřují na aktuální problematiku v rámci pandemie Covid-19, a tak nabízí kurzy, jako jsou například Jak řídit tým na dálku, Jak se poprat se svou motivací a motivací svých zaměstnanců, aj. Všechna tato školení jsou zajištěna externě. Společnost si uvědomuje ztížené podmínky v podobě home-office, kdy většina zaměstnanců má doma děti. Je těžké najít si čas a udělat si prostor pro sebevzdělávání. A právě z tohoto důvodu všechna online školení netrvají déle jak 2 hodiny. Společnost čerpala z rad odborníků a jejich výzkumů, kteří se zabývají udržitelnosti pozornosti. Bylo zjištěno, že dospělý člověk dokáže v online prostředí plně věnovat pozornost pouze 2 hodiny, z čehož posledních 30 minut by mělo sloužit k rekapitulaci.

V rámci zákonem stanovených povinných školení společnost využívá vzdělávací systém Instructor. Jedná se o školení Požární ochrany pro zaměstnance a Bezpečnosti práce pro zaměstnance.

2.2.1 Přístupy ke vzdělávání

Společnost dbá na kvalitní vzdělávání svých zaměstnanců, a tak nerozlišuje přístupy ke vzdělávání dle pracovních úvazků. Všichni mají stejný přístup ke všem školením. Nabízejí katalog vzdělávání, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci. V tištěné podobě ho mohou naléznout ve společné kuchyni, či na

podnikovém intranetu. V katalogu naleznou informace o všech nabízených školení včetně informací, pro jakou pozici je školení vhodné, jaký je obsah školení, jak dlouho školení trvá a jaké poznatky si z něj zaměstnanec může odnést. Důležité je zmínit, že každý nový zaměstnanec nastupuje na základě smlouvy na dobu určitou, a to na jeden rok. Je to z toho důvodu, aby si sám zaměstnanec mohl udělat během prvního roku obrázek o tom, co jeho pozice obnáší, jaká je jeho struktura práce. Dále i jeho přímý nadřízený může posoudit, zda má zaměstnanec dostatečné kompetence pro výkon jeho činnosti a zda může být pro společnost ekonomicky aktivní.

V rámci brigádníků se uzavírají dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Každopádně i tady je možné uzavřít spolupráci pouze na jeden rok. Jedná se o pozici Researchera, která se postupem času stává velmi rutinní. Strategie společnosti je uzavírat smlouvy s brigádníky na půl roku, jelikož si plně uvědomují, že tato pozice je po delší době nebude naplňovat. S výběrem brigádníků se soustřeďují převážně na studenty posledních ročníků vysokých škol, kdy jim po skončení pracovního poměru v rámci dohody, mohou nabídnout pozici Junior konzultanta na plný úvazek.

2.2.2 Proces vzdělávání zaměstnanců

Proces vzdělávání zaměstnance se odvíjí na délce jeho působnosti ve společnosti. Celkem rozlišujeme tři druhy procesů v rámci společnosti, a to proces adaptační, krátkodobý a dlouhodobý. Všechny tyto procesy jsou souhrnem využití konkrétních metod vzdělávání, uvedené již v teoretické části, viz kapitola 1.5.

Adaptační proces se týká všech nově příchozích zaměstnanců a začíná jejich nástupem do společnosti. Délka tohoto procesu se posuzuje jednotlivě, standartně se ale pohybujeme v rozmezí 14 dnů až 3 měsíců. Během této doby projde zaměstnanec zákonem stanovenými školeními. Dále následují vnitropodnikové školení dané interními předpisy v rámci celé Evropy, školení zaměřené na etický kodex, GDPR policy. Nesmí chybět ani tréninky, které aktivně připravují zaměstnance pro výkon jeho nové role. Tyto tréninky probíhají lokálně. Nutností je mimo jiné i školení zaměřené na firemní kulturu společnosti a vizuální úpravu dokumentů.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost uzavírá s novými zaměstnanci na plný úvazek smlouvy na dobu určitou, na jeden rok. K tomu se váže krátkodobý proces vzdělávání, který taktéž trvá jeden rok. Tento proces se zaměřuje na zdokonalování dovedností zaměstnance v dané roli. Má za úkol je vést k systematickému plnění předem stanoveného plánu a výsledkům na základě domluveného postupu s manažerem. Jedná se zároveň o důležitou zpětnou vazbu, jak pro zaměstnance absolvujícího pravidelné tréninky, tak i pro manažera, který může díky výsledkům zanalyzovat jeho výsledky. Po úspěšném zakončení krátkodobého procesu vzdělávání dochází ke klíčové otázce pro obě strany, a to, zda má zaměstnanec dostatečné kompetence k plnění stanovených cílů a efektivnímu růstu. Pokud ano, zaměstnanec získává novou smlouvu, tentokrát na dobu neurčitou.

Posledním krokem v rámci vzdělávacího procesu je proces dlouhodobý, který je specifický na základě pracovní role zaměstnance. Je definovaný na základě PCT (Performance Career Tracker) s každým zaměstnancem individuálně. Tento proces trvá opět pouze rok, i když je nazvaný jako dlouhodobý. Je to z toho důvodu, že má za cíl připravit zaměstnance do budoucna. Jakmile skončí zkušební doba, začíná proces, který je měřitelný. Má stanovené čtyři cíle, kterých je třeba dosáhnout. Nejprve společně s manažerem prodiskutují a nastaví vhodnou cestu pro dosažení výsledků, posoudí dosavadní kompetence zaměstnance, zda jsou dostatečné a na čem je třeba ještě zapracovat. Zaměstnanec tak lépe pochopí svoji práci a dokáže si na základě analýzy udělat obrázek např. o tom, kolik kandidátů v průměru potřebuje mít v procesu náboru, aby z toho byl úspěšný placement. Veškerá tato data shromažďuje HR oddělení, které následně sestavuje tréninkové plány, jak pro celou společnost, tak i pro jednotlivce. Opět se plánuje pouze na jeden rok dopředu, a to z důvodu možných změn, které mohou ve společnosti během jednoho roku nastat. Manažeři mají přístup k výsledkům tréninků na vyžádání od HR oddělení. Veškerá tato aktivita vychází z let zkušeností a využití Armstrongova (2007) cyklu firemního vzdělávání, viz kapitola č. 1.2.

Společnost nabízí vzdělávací a rozvojový program pro konzultanty, manažery a leadership management (pomocí externích společností). Veškeré programy jsou zaměřené na rozvinutí dovedností praktickou a interaktivní cestou. Pro konzultantský program je nesmírně důležité prohloubit znalosti nejenom v oblasti recruitmentu, ale i obchodní dovednosti.

Nespornou výhodou většiny profesních tréninků zaměřených na výkon nové pracovní pozice, je připravený manuál, sešit. V tomto sešitě nalezne pracovník nejenom veškeré informace týkající se daného školení, ale i praktická cvičení a grafická znázornění, které mu pomohou lépe pochopit celé školení. Cvičení si pracovníci vyplňují sami, kdy následně proběhne společná kontrola. Veškerá profesní školení jsou vázána na skupiny, nikoliv na jednotlivce. Dochází nejenom k seznámení nových zaměstnanců, ale i k novým nápadům rodících se v rámci brainstormingu či skupinové diskuze. Pracovníci sdílí své poznatky a zkušenosti a předávají si je mezi sebou. A z tohoto důvodu se klade ve společnosti větší důraz na skupinové firemní vzdělávání, než na individuální. To už je pak otázkou práce manažera, kdy si se svými podřízenými individuálně zpracuje vzdělávací plán. Nebo se to rovněž týká manažerských pozic. Ovšem v rámci globálních školení se opět vzdělávají celé skupiny manažerů ze všech poboček.

Na začátku každého školení probíhá diskuze všech zúčastněných na téma, co od školení očekávají. Lektor tak může případně poupravit určitou část plánovaného školení a soustředit se více na zájmy pracovníků, pokud ovšem vedou k tomu, aby si ze školení něco odnesli, něco se naučili. Když je školení u konce, dojde ke závěrečnému porovnání cílů ze začátku.

2.2.3 Firemní cíle v oblasti vzdělávání

Jak již bývá zvykem ve většině společnostech, čím déle pracuje zaměstnanec ve společnosti, tím ubývá na intenzitě školení. Jak již bylo zmíněno, seniorní pozice jsou školeny zahraničními lektory přímo v zahraničí, což roste na atraktivitě. Ovšem množství ubývá. Co považují za velmi důležité, je skutečnost, že určité druhy školení se po určité době opakují. Například po roce a půl dochází opět ke školení zaměřené na rozvoj kompetencí pro danou pracovní pozici. Struktura je stále stejná, avšak navíc dochází k celkové analýze finančních výsledků zaměstnance za posledních 6 měsíců. Tyto výsledky se interpretují a společně s přímým nadřízeným vyhodnocují. Posuzují se jednak obsazené pracovní pozice, nově získaní klienti či výkonnost pracovníka měřitelná pomocí KPI. Díky této zpětné vazbě od přímého nadřízeného a pohledem na výsledky, se zaměstnanec učí lepší strategii, získává odbornější a pestřejší pohled na byznys, či jaký počet kandidátů je třeba mít v procesu za účelem získání placementu. Velmi často se zde manažeři setkávají s tzv. aha efektem, kdy si zaměstnanec uvědomí vlastní chyby či nedostatky a lépe

pochopí problémy, které se v průběhu spolupráce vyskytly. Na závěr dochází ke společné tvorbě pipeline / cíle, který je potřeba naplnit. Diskutuje se o možných cestách, jak jich co nejefektivněji dosáhnout.

Když už se bavíme o cílech, je třeba také porovnat proces nastavení cílů z časového hlediska. V rámci krátkodobých cílů v oblasti vzdělávání je nejdůležitější připravit zaměstnance na efektivně odvedený výkon v rámci svojí pozice. To znamená samostatnost a přijetí odpovědnosti. Aby byl schopen porozumět požadavkům trhu a být schopen nalézt efektivní řešení pro obě strany. Co se týče cílů dlouhodobých, snaha se ubírá směrem k podpoře zaměstnance v rozvoji osobnostních kompetencí pro efektivnější pracovní výkon v rámci pozice. Za cíl si klade také připravit ho na náročnější výběrová řízení nebo globální výběrová řízení na vysoké pozice. Součástí je také např. executive search a rozšíření portfolia nabízených služeb.

2.2.4 Hays maturita

Pod pojmem Hays maturita se schovává zkouška zaměstnance, která se skládá těsně před koncem zkušební doby. Cílem této zkoušky je ověření kompetencí zaměstnance za účelem prodloužení pracovní smlouvy ve společnosti. Zaměstnanec si připraví krátkou prezentaci, na kterou má zhruba týdenní přípravu, kde zanalyzuje své dosavadní výkony, výsledky, popíše své znalosti v rámci trhu, na který se zaměřuje, popíše potřeby kandidátů i klientů, rozliší konkurenci a vyjmenuje klíčové klienty. To vše odprezentuje manažerům i z jiných divizí, kteří následně výkon ohodnotí. V případě neúspěchu zaměstnance, je zde možnost opravného pokusu, který je více zaměřen na hledání chyb a poučení se z neúspěchu. Slouží tak jako účinná zpětná vazba.

2.2.5 Lokální a externí školení, lektor

Veškerá lokální školení jsou vedená zkušenými lektory. Lokálním lektorem se může stát každý zaměstnanec společnosti Hays Czech Republic, s.r.o., který prokáže, že má dostatečné kompetence pro výkon této činnosti. Často dochází ze strany společnosti k oficiálnímu oznámení, že se hledá člověk na pozici Interního trenéra/školitele. Každý zaměstnanec má tak tedy možnost přihlásit se do výběrového řízení. Nejprve musí proběhnout konzultace s přímým nadřízeným, aby se obě strany ujistily, že pokud by zaměstnanec tuto pozici opravdu získal, zda bude mít dostatek času a prostoru nadále odvádět svoji běžnou práci. Jde o velkou

zodpovědnost, a tak se musí udělat analýza dosažených výsledků a také plánů do budoucna. Pokud dojdou k názoru, že zaměstnanec má kapacitu na to vykonávat lektorskou činnost, posuzují se interpersonální dovednosti, které jsou nezbytnou součástí kvalitního lektora. Poté se zaměstnanec zúčastní školení s názvem Trainer trainer, tedy trénink pro trenéry, který ho seznámí s veškerými technikami, které jako lektor musí ovládat. Následně je procvičí a na závěr výběrového procesu ho čeká assessment centrum s ostatními uchazeči o lektorskou pozici. Assessment centrum je poslední zkouška k získání vhodné kvalifikace pro výuku lokálních tréninků na pracovišti pro ostatní zaměstnance. Na konci každého absolvovaného školení se provádí nepovinná zpětná vazba nejenom pro lektory, ale i v rámci obsahu, pojetí školení. Zpětná vazba se provádí formou papírového dotazníku, kde se mají zaměstnanci možnost vyjádřit na škále od 1 do 5 bodů, někdy také od 1 do 10 bodů. Nechybí zde ani prostor pro vlastní vyjádření. Dochází tak k efektivnímu hodnocení celého školení, včetně lektora.

Využití externích dodavatelů v oblasti firemního vzdělávání se snaží společnost omezovat co nejvíce, a to z toho důvodů, že si zakládá na kvalitním regionálním školení v rámci celého korporátu. Zahraniční školitelé v rámci celého Hays plc. cestují napříč všemi zeměmi a předávají si cenné zkušenosti a informace ve všech specializacích v návaznosti na jejich trh. Jako příklady externích dodavatelů můžeme uvést externí jazykovou školu, která zprostředkovává vybrané jazykové kurzy přímo na pracovišti. Zaměstnanci si tak mohou vybrat jazyk, ve kterém se chtějí vzdělávat a externí společnosti pošle lektora do prostor společnosti. Mezi jazyky, o které je největší poptávka, patří jednoznačně angličtina, která je nezbytná pro většinou odvětví ve vazbě komunikace s klienty a kandidáty. Dále je to němčina, španělština a čeština. Ve společnosti je zaměstnáno mnoho zahraničních pracovníků, kteří možnost výuky českého jazyka velmi oceňují.

Externí poskytovatelé firemního vzdělávání jsou i využívány pro ekonomické pozice, např. pozice účetních. Tito zaměstnanci pravidelně absolvují specializovaná školení týkající se dané problematiky, či aktualizace v zákonech.

Co se týče zpětné vazby v rámci externích dodavatelských společností, tak ti si zpětnou vazbu zajišťují sami. Po zpracování zašlou výsledky na HR oddělení, které získá veškeré informace anonymně. Jak již bylo zmíněno výše, pokud má Section Manager zájem výsledky vidět, může si o ně na HR oddělení zažádat.

2.2.6 Souhrnný přehled nástrojů firemního vzdělávání

V následující tabulce (viz Tab. 2) je seřazen přehled nástrojů využívaných společností Hays Czech Republic, s.r.o. v rámci firemního vzdělávání pro přehlednější pohled.

Tab. 2 Přehled nástrojů firemního vzdělávání ve společnosti

Vzdělávací a rozvojový program pro konzultanty a manažery	Externí program zaměřený na rozvinutí dovedností a znalostí v oblasti recruitmentu a obchodu.
Zákonem stanovená školení	Požární ochrana pro zaměstnance, BOZP.
Specializovaná školení	Externí školení pro zaměstnance na ekonomických pozicích, změny v zákonech, aj.
Hays Learning	Součást LMS balíčku, zvládání stresu, time management, kurzy ranní jógy.
Adaptační proces	Vnitropodnikové školení dané interními předpisy všech poboček v Evropě, etický kodex, GDPR policy, lokální profesní školení v rámci dané pracovní pozice, firemní kultura, vizuální úprava dokumentů.
Krátkodobý proces	Zdokonalení dovedností, podpora plánu stanovených cílů, zpětná vazba.
Dlouhodobý proces	Individuálně definovaný pomocí PCT, analýza dosavadních výsledků, konzultace s manažerem, proces stanovení a dosažení cílů pracovníka, sestavení individuálních tréninkových plánů.
Jazykové kurzy	Angličtina, čeština, němčina, španělština, nově rumunština, maďarština.

Nové povinné školení, aktuální témata	Ochrana diverzity, diskriminační jednání na straně kandidátů.
Hays maturita	Ověření kompetencí, analýza dosavadních výkonů a výsledků.
Externí školení v zahraničí	Pro seniorní pozice, manažery.
Opakující se profesní školení	Rozvoj kompetencí.
Školení v rámci Covid-19 problematiky	Jak řídit tým na dálku, jak se poprat se svou motivací a motivací svých zaměstnanců, školení zaměřená na vyjednávání s klienty.

2.3 LMS systém ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

Stejně jako většina moderních společností, tak i společnost Hays Czech Republic, s.r.o. využívá LMS systémy. LMS systém využívá jak v rámci regionálních tréninků, tak celosvětově napříč všemi zeměmi, ve kterých společnost působí. Tento systém se využívá převážně na vnitropodnikové tréninky, a to z prostého důvodu. Všechny pozice ve společnosti jsou stejné, jako v ostatních zemích působení, a tak se mohou veškeré tréninkové aktivity prolínat napříč. Systém nelze využít pro zákonem stanovená povinná školení, jelikož v každé zemi jsou tato školení odlišná. Součástí LMS balíčku je i nová platforma Hays Learning, o které jsem se již výše zmiňovala. Tato platforma vznikla v reakci na současnou situaci okolo pandemie Covid-19. V balíčku nalezneme krátké tréninky, většinou v rozmezí 15 – 45 minut. Soustředí se na aktuální problémové oblasti, jako je zvládnání stresu, time management nebo pro zajímavost i kurzy ranní jógy. Zkrátka, snahou je zajistit širokou rozmanitost kurzů, kde si každý zaměstnanec nalezne ty své dle jeho potřeby. Výhodou je struktura a propojenost systému tak, že se k absolvovaným tréninkům zaměstnanec může opakovaně vracet. Důležité je podotknout, že veškerá nabízená školení v rámci Hays Learning jsou dobrovolná.

2.4 Fluktuace ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

Fluktuace je častým problémem mnoha společností, výjimkou tomu není ani společnost Hays Czech Republic, s.r.o. Na základě mého zkoumání jsem došla k závěru, že chyba rozhodně není ve firemním vzdělávání. Naopak firemní

vzdělávání je oblast, kterou společnost ovládá na výbornou. Ostatně na základě výsledků z empirického výzkumu a rozhovorů se zaměstnanci to můžeme vidět. Každopádně fluktuace na pracovišti vychází pravděpodobně ze dvou faktorů, které spolu navzájem souvisí. Prvním problémem je finanční ohodnocení zaměstnanců. Finanční ohodnocení je tvořeno dvěma složkami, složkou fixní a pohyblivou. Fixní složka neodpovídá průměrnému platu absolventa po vystudování vysoké školy, a to je pro většinu velký problém. Jelikož se ale pohybujeme v byznysovém prostředí, kdy je zaměstnanec ohodnocen na základě výkonu, společnost nabízí složku pohyblivou. Je důležité zmínit, že tato složka není zastropovaná. To znamená, že pokud zaměstnanec odvede svoji práci kvalitně, na bonusech se může dostat na zajímavé finanční ohodnocení. Pokud ale zaměstnanec nesplňuje svoje targety, nemůže na pohyblivou složku dosáhnout. V tom případě zůstává ohodnocen pouze fixní složkou mzdy.

Druhým faktorem je jednoznačně špatné porozumění oblasti činnosti společnosti. Stává se velmi často, že lidé mají HR spojené s pomocí lidem. Ale společnost Hays Czech Republic, s.r.o. je společností obchodní nabízející externí poradenství a konzultace v oblasti HR. Mluvíme tady o byznysu, kdy úspěšný zaměstnanec musí umět prodat služby nabízené společností nejenom kandidátům, ale i klientům. Musí myslet na splnění targetu a být motivováni odvádět svou práci tak, aby se mohli dostat na pohyblivou složku mzdy.

2.5 Budoucnost

V odpovědi na současný vývoj trhu se společnost rozhodla rozšířit své portfolio povinných školeních pro všechny zaměstnance. Tématem je Ochrana diverzity a diskriminačního jednání na straně kandidátů. Jedná se o velmi aktuální téma, které je třeba řešit. Školení bylo spuštěno v září tohoto roku a zaměstnanci mají povinnost toto školení absolvovat během následujících tří měsíců.

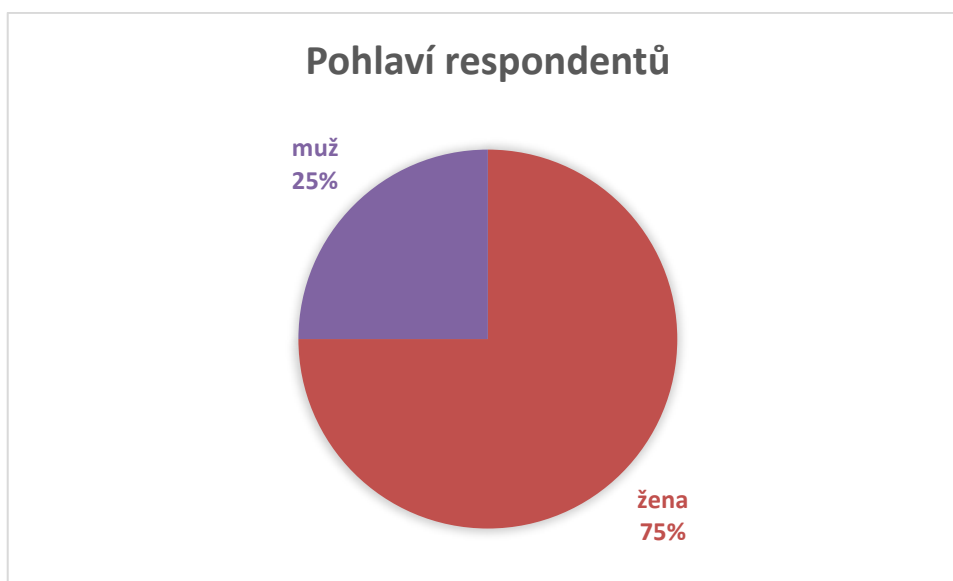
2.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

S celkovým počtem 28 otázek v rámci dotazníku (viz příloha 1) byl zjišťován aktuální pohled současných zaměstnanců na firemní vzdělávání ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

Dotazník vyplnilo 40 pracovníků z 82 možných. Což tvoří celkovou návratnost dotazníku 48,78 %.

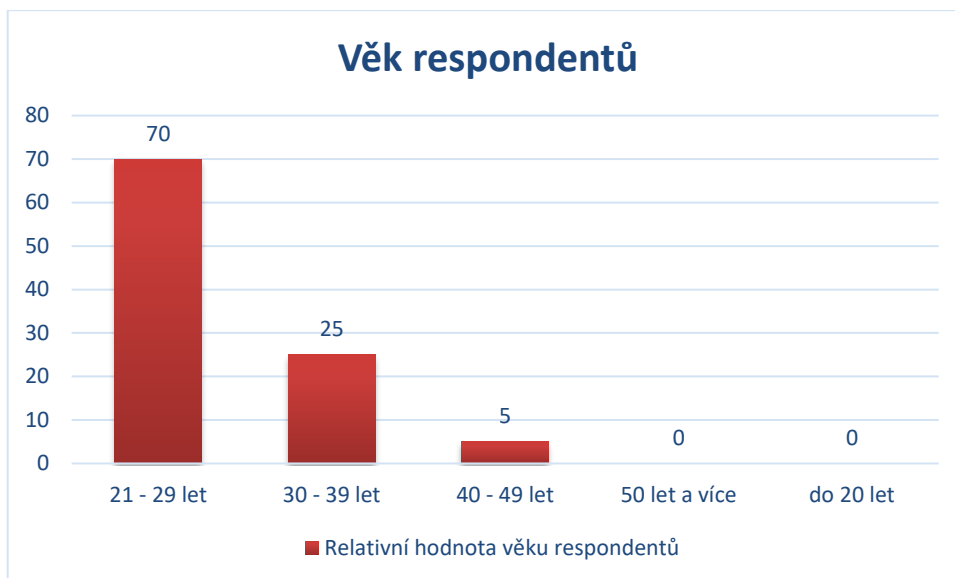
Prvních šest otázek dotazníku nám rozčlení strukturu zaměstnanců podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, doby spolupráce se společností Hays Czech Republic, s.r.o., současné pozice a divize, ve které respondenti pracují.

Ženy respondentky tvoří 75 % pracovníků, zatímco muži pouhých 25 %. Ve společnosti pracuje sice více žen, ovšem to není dané tím, že by práce v konzultantské obchodní společnosti byla více orientovaná na ženy.



Obr. 5 Pohlaví respondentů

Ve společnosti v současné době pracují převážně lidé mladšího věku. Z pozorování zjišťujeme, že 70 % dotazovaných zaměstnanců se řadí do věkové skupiny 21 – 29 let. Druhou nejvyšší hodnotu vykazují zaměstnanci v rozmezí 30 – 39 let, kteří zastupují 25 % respondentů. Pouze 5 % zaměstnanců patří do věkové kategorie 40 – 49 let. Tato data můžeme usuzovat z dynamiky obchodního prostředí a podnikové strategie, kdy se společnost snaží vychovat své budoucí manažery.



Obr. 6 Věk respondentů

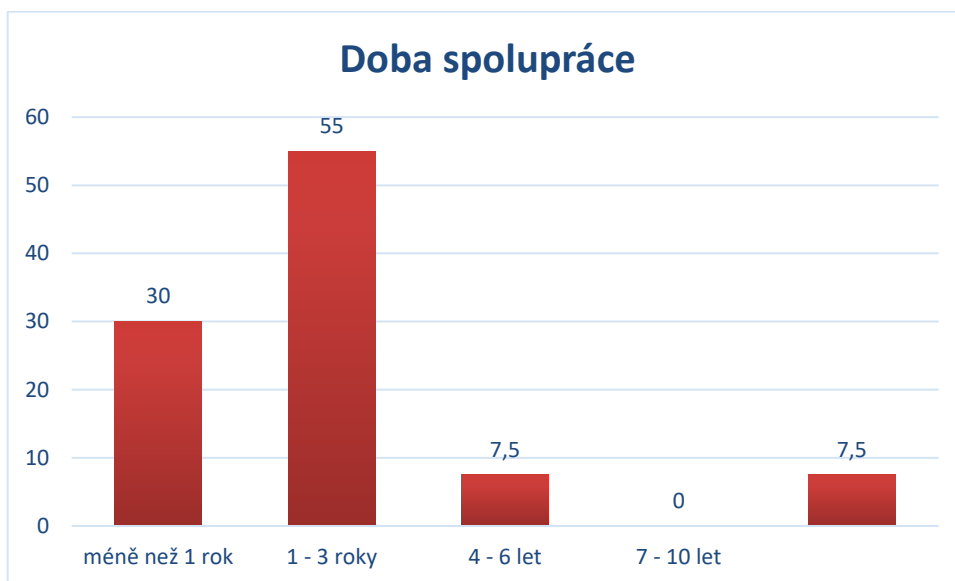
Vysokoškolské vzdělání vysoce předčívá vzdělání středoškolské, a to s hodnotou 72,5 %. Středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou vykazuje pouze 27,5 % dotazovaných. Opět je to dáno podnikovou strategií, kdy si společnost zakládá na uplatňování absolventů ihned po ukončení studia a nabízí jim tak vysokou možnost v oblasti kariérního růstu.



Obr. 7 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

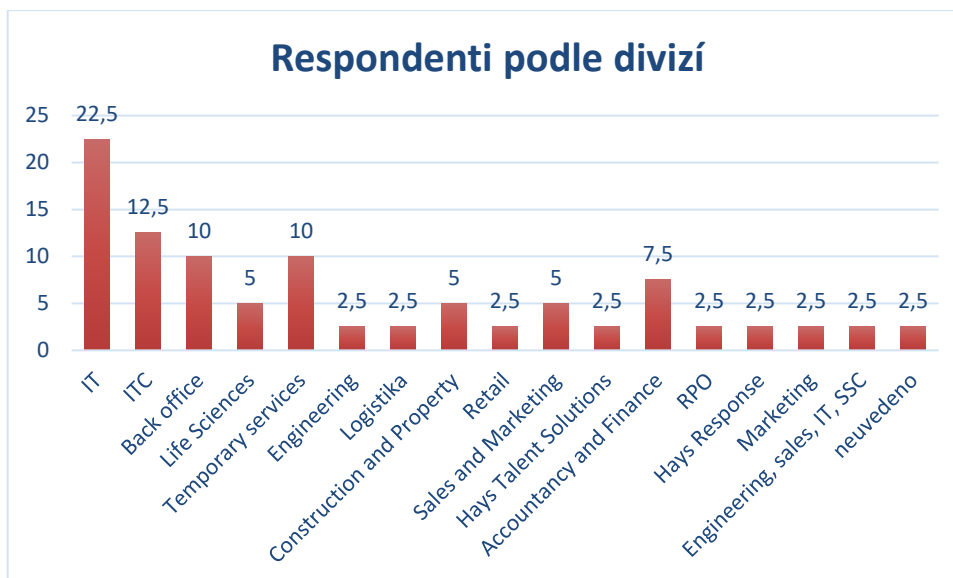
Opět vycházejme z podnikové strategie zaměřené na zaměstnávání mladých rozvíjejících se talentů. Z následujícího grafu můžeme pozorovat, že nadpoloviční

většina zaměstnanců, konkrétně pak 55 %, pracuje ve společnosti v rozmezí 1 – 3 let. Jedná se převážně o junior konzultanty a back office pracovníky. Druhou početnou skupinou s relativní hodnotou 30 % tvoří zaměstnanci pracující pro společnost méně než jeden rok. Jedná se převážně o zaměstnance na pozici researcher, kteří tvoří nejvyšší počet zaměstnanců celkově společně s junior konzultanty.



Obr. 8 Délka zaměstnání respondentů ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o.

Z výsledků šetření nám vyplývá, že nejvyšší procento odpovědí tvoří pracovníci z IT divize zastoupeni 22,5 %, následují pracovníci z ITC divize, a to s 12,5 %. Třetími nejpočetnějšími divizemi jsou Temporary services a Back office, obě divize s 10 % každá.



Obr. 9 Rozdělení respondentů podle divizí

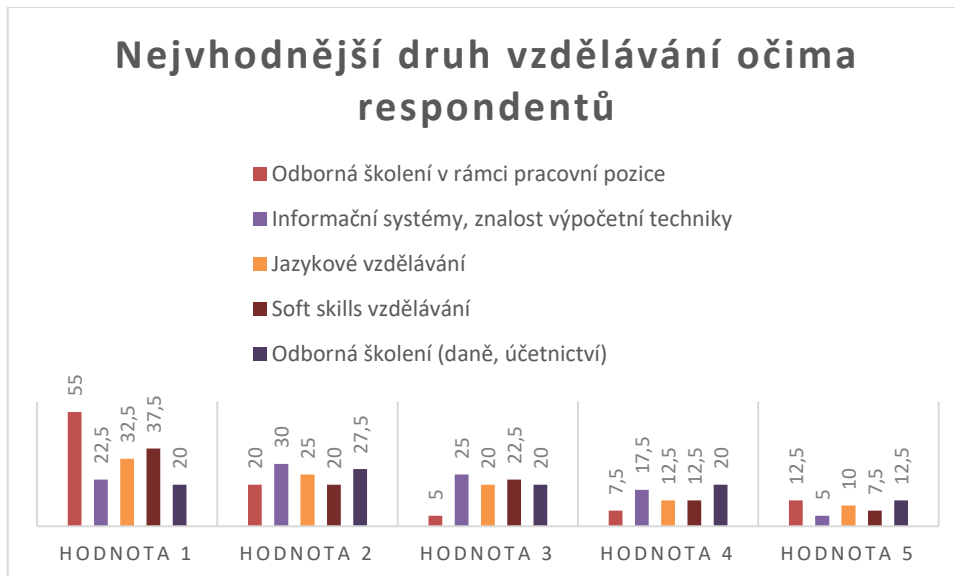
Nespornou výhodou tohoto dotazníkového šetření je skutečnost, že byl vyplněn zaměstnanci ze všech pozic, kterými společnost disponuje. Můžeme tak porovnat pohledy na problematiku firemního vzdělávání od lidí juniorních, manažerů a back office pracovníků. Největší zastoupení odpovědí čítají právě back office zaměstnanci pod kolonkou jiné, s relativní hodnotou 32,5 %. Těsně v závěsu se vyskytují již zmiňovaní researcheři s 22,5 % účastí.



Obr. 10 Současná pracovní pozice respondentů

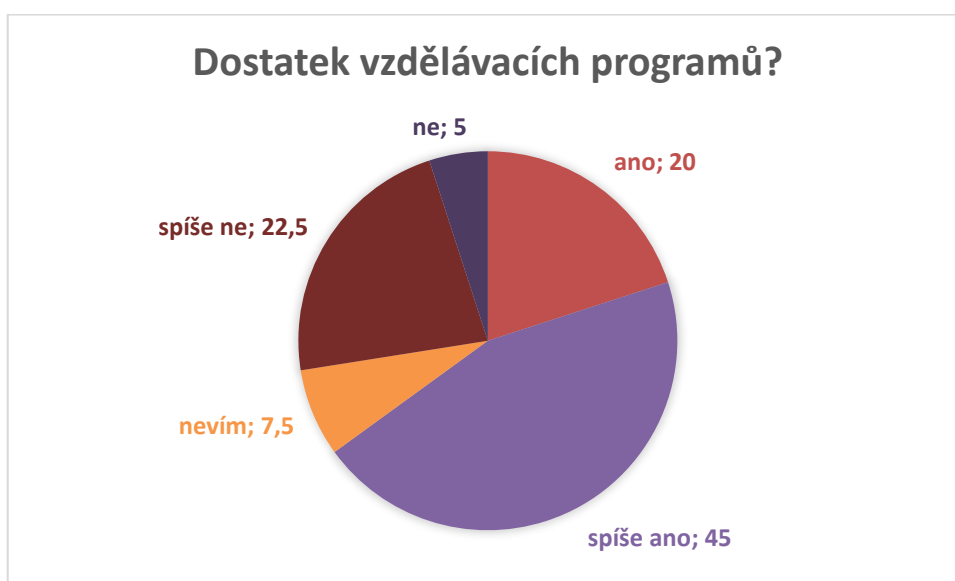
V rámci otázky zaměřené na důležitost jednotlivých druhů vzdělávání, měli respondenti označit vybrané odpovědi na stupnici od jedné do pěti. Hodnota jedna

vyjadřuje nejdůležitější druh vzdělávání, naopak hodnota pět vyjadřuje druh nejméně důležitý. Zjistujeme, že profesní odborná školení v rámci pracovní pozice jsou pro většina zaměstnanců nejdůležitějším druhem nabízeného vzdělávání ve společnosti.



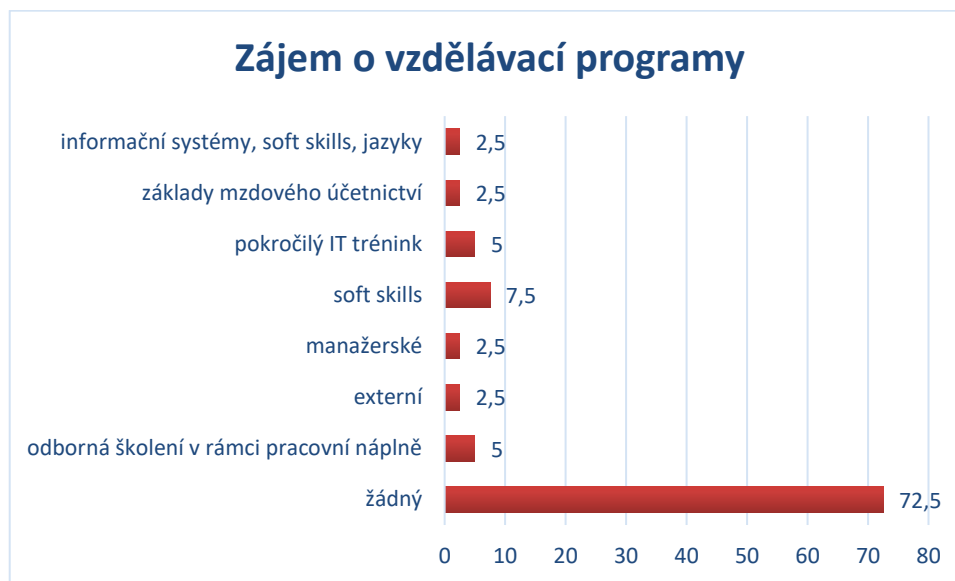
Obr. 11 Nejvhodnější druh vzdělávání očima respondentů

Pokud porovnáme kladné a negativní odpovědi respondentů v oblasti dostatečné nabídky vzdělávacích programů, zjistujeme, že kladné odpovědi vyjadřují celkem 65 %, zatímco ty negativní 27,5 %. Zbylých 7,5 % vyjádřili respondenti jako nevím. Největší převahu zastupuje hodnota spíše ano s celkovými 45 %.



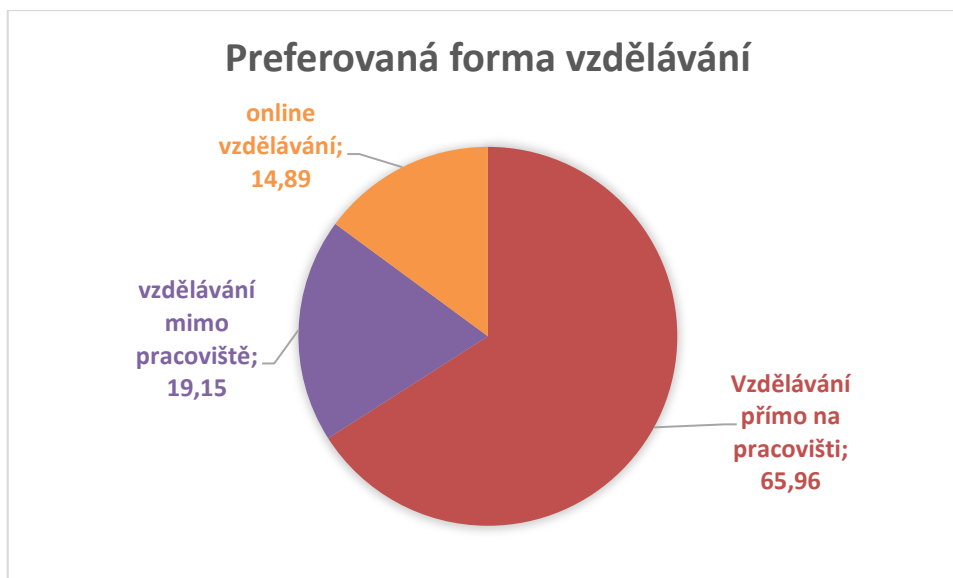
Obr. 12 Dostatečnost nabízených vzdělávacích programů očima respondentů

Zajímavostí je pak skutečnost, o které doplňující vzdělávací programy mají respondenti zájem. S nejvyšším zastoupením se vyskytovala odpověď žádná, a to s relativní hodnotou 72,5 %. Z toho usuzujeme, že respondenti mají již dostatek vzdělávacích programů zajištěných. Pokud ale zmíníme určitou oblast, o kterou respondenti projevili zájem relativní hodnotou 10 %, je to právě odborný výcvik zaměřený na soft-skills. 5 % respondentů uvedlo zájem o pokročilý IT trénink pro prohloubení znalostí v této oblasti.



Obr. 13 Zájem respondentů o konkrétní vzdělávací programy

I přesto, že se v současné době pohybujeme převážně v online prostředí, v otázce vzdělávání zaměstnanci i nadále preferují nejvíce formu vzdělávání přímo na pracovišti, a to konkrétně 65,96 % respondentů. Online vzdělávání preferuje pouze 14,89 % respondentů. Relativní hodnotou 19,15 % je zastoupena forma vzdělávání mimo pracoviště.



Obr. 14 Preferovaná forma vzdělávání očima zaměstnanců

V odborné literatuře je firemní vzdělávání považováno za velmi důležitou disciplínu, a to proto, aby podnik pomocí svých kvalifikovaných zaměstnanců byl i nadále efektivní. A to se potvrdilo i ve firmě Hays Czech Republic, s.r.o., kde 100 % dotazovaných považuje firemní vzdělání za důležité.



Obr. 15 Důležitost firemního vzdělání pohledem respondentů

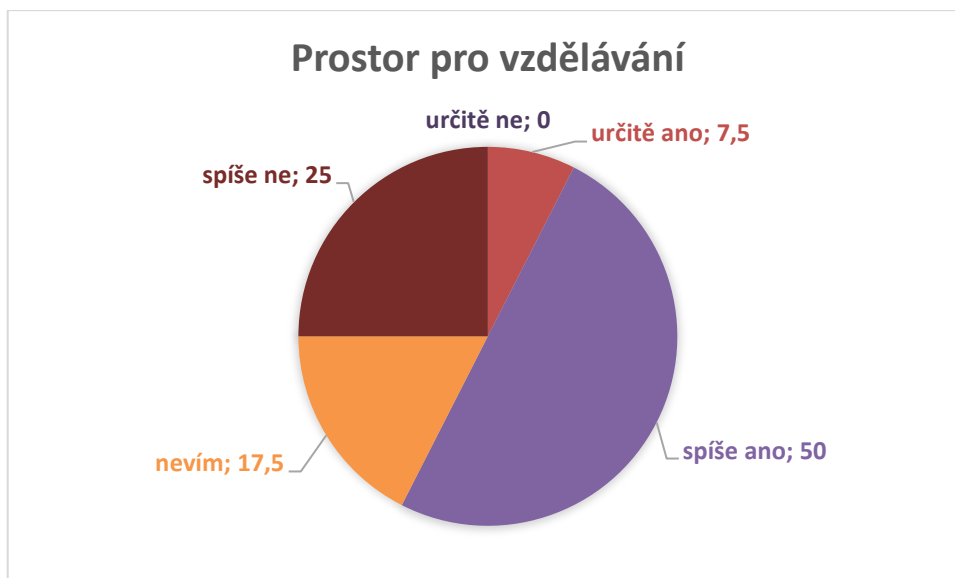
V následující otázce měli respondenti za úkol seřadit uvedené odpovědi v pořadí, v jakém vnímají důležitost firemního vzdělávání. Pod číslo jedna měli přiřadit odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňují, naopak pod číslo šest odpověď, která je pro ně nejvíce cizí. Hlavním důvodem důležitosti firemního vzdělávání považují

zaměstnanci možnost využití nových znalostí při své práci. Jedná se o průměrné umístění odpovědi dotazovaných, hodnota je tedy 2,23. Následuje hodnota 2,6 s odpovědí získání znalostí za účelem případného kariérního růstu. Třetí pozici obsadil seberozvoj s hodnotou 2,73. Naopak možnost odpovědi firemní vzdělávání jako zdroj motivace, skončila na poslední příčce s hodnotou 5,08. Usuzujeme, že zaměstnanci nevnímají firemní vzdělávání jako dostatečnou motivaci.



Obr. 16 Význam firemního vzdělávání

Aby se zaměstnanci cítili dobře v oblasti firemního vzdělávání, je nezbytné, aby měli dostatečný prostor pro vzdělávání. 57,5 % respondentů uvádí, že mají dostatečný prostor pro realizaci vzdělávání. 17,5 % respondentů si nejsou jisti a zbylých 25 % uvedlo odpověď spíše ne. Zajímavé je, že nikdo z dotazovaných neuvedl hodnotu určitě ne.



Obr. 17 Prostor pro vzdělávání ve společnosti

Polovina dotazovaných uvedla, že nepocítují vysoké nároky na kvalifikaci ze strany zaměstnavatele. Naopak 35 % dotazovaných uvedla, že ano či spíše ano. 15 % dotazovaných nedokáže posoudit.



Obr. 18 Pocítují respondenti vysoké nároky na kvalifikaci ze strany zaměstnavatele?

Oblast hodnocení pracovní výkonnosti je důležitou otázkou pro všechny manažery ve společnosti. V současné době používá společnost k měření výkonnosti KPI. 42,5 % respondentů uvedlo, že KPI jsou vhodný způsob k měření výkonnosti. Naopak 33,5 % uvedlo, že KPI nejsou vhodnou metodou k měření výkonnosti. Velké zastoupení má položka nevím, kterou vybralo 25 % respondentů.



Obr. 19 Hodnocení efektivity KPI očima respondentů

Více jak polovina dotazovaných uvádí, konkrétně 60 %, že nemá žádný návrh na jiný způsob hodnocení výkonnosti. Jediné opakované nápady přivedlo 7,5 % dotazovaných, a to zaměřit se více na výsledky, nikoliv jen na proces, dalších 7,5 % uvedlo jako návrh více meetingů a diskuzí se svým nadřízeným. Poslední početnou skupinou opět se 7,5 % bylo vyjádření lépe nastavit současná KPI.



Obr. 20 Způsoby hodnocení výkonnosti

Polovina dotazovaných uvádí, že veškerá školení ve společnosti jsou pouze nahodilá. Tedy, že jejich uskutečnění se koná pouze, pokud je to potřeba. 35 % dotazovaných uvádí, že školení jsou pravidelná, 15 % uvádí, že absolvovala školení

pouze při nástupu do zaměstnání. Tato skutečnost je odvozena od pracovní pozice, kterou pracovník vykonává. Odborní konzultanti jsou samozřejmě školeni častěji, než například researcheři či back office pracovníci.



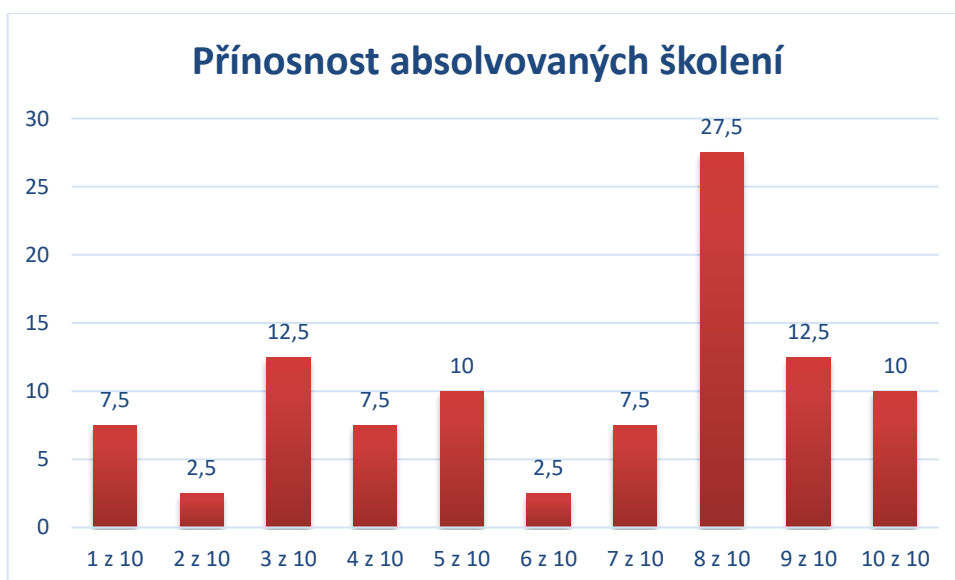
Obr. 21 Frekvence školení ve společnosti

V následující otázce respondenti uváděli, kolikrát se za poslední rok zúčastnili školení v rámci organizace. Zjišťujeme, že 40 % zaměstnanců se za poslední rok zúčastnilo školení třikrát nebo i více. Jedná se převážně o nové zaměstnance, kteří absolvují školení při nástupu. Naopak nutno podotknout, že 17,5 % respondentů se za poslední rok nezúčastnilo žádného školení. Je třeba položit si otázku, zda to bylo z důvodu společnosti, či zaměstnanců. Důležitou roli hraje, jak již bylo řečeno, rozdílnost pracovních rolí zaměstnanců ve společnosti.



Obr. 22 Účast na školení za poslední rok

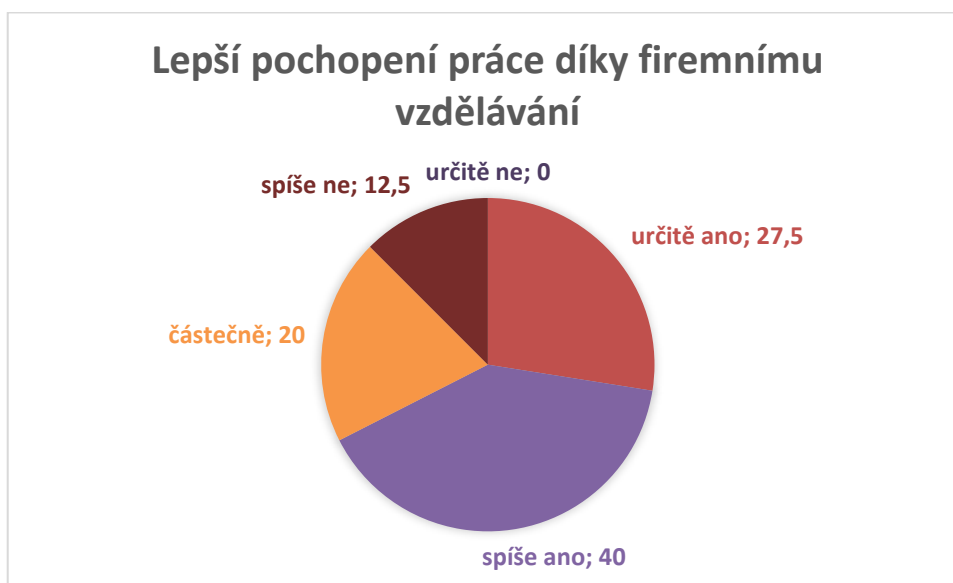
Někdy ovšem není důležité, jaká je intenzita absolvovaných školení, nýbrž jejich efektivita a přínosnost pro zaměstnance. Z obrázku č. 23 můžeme sledovat přínosnost absolvovaných školení očima zaměstnanců, a to na škále od jedné do deseti, kdy hodnota 1 vyjadřuje velmi nízkou přínosnost, naopak nejvyšší hodnota 10 vyjadřuje velmi vysokou efektivnost školení. Celkově respondenti hodnotí efektivitu více méně kladně.



Obr. 23 Přínosnost absolvovaných školení

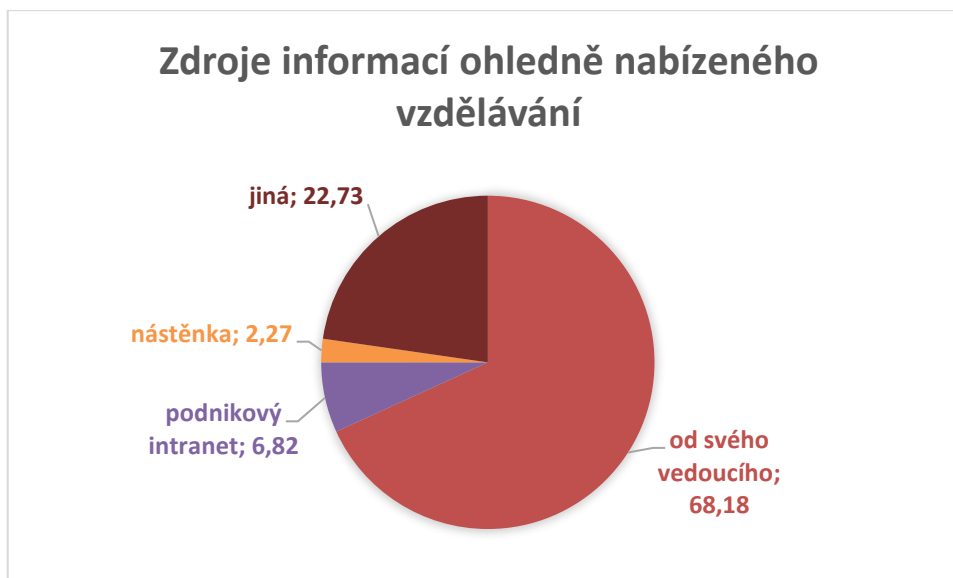
67,5 % dotazovaných uvedlo, že absolvovaná školení jim pomohla lépe pochopit jejich pracovní činnost. Mluvíme zde především o úvodních školeních při nástupu

do společnosti, seznámení s interním systémem a odbornými školeními zaměřených na danou pracovní pozici. Pouhých 12,5 % uvedlo, že jim školení spíše nepomohla, nutno podotknout, že volbu, kdy jim školení k pochopení práce vůbec nepomohla, nezvolil nikdo z dotazovaných. S částečným pochopením se setkala 20 % dotazovaných.



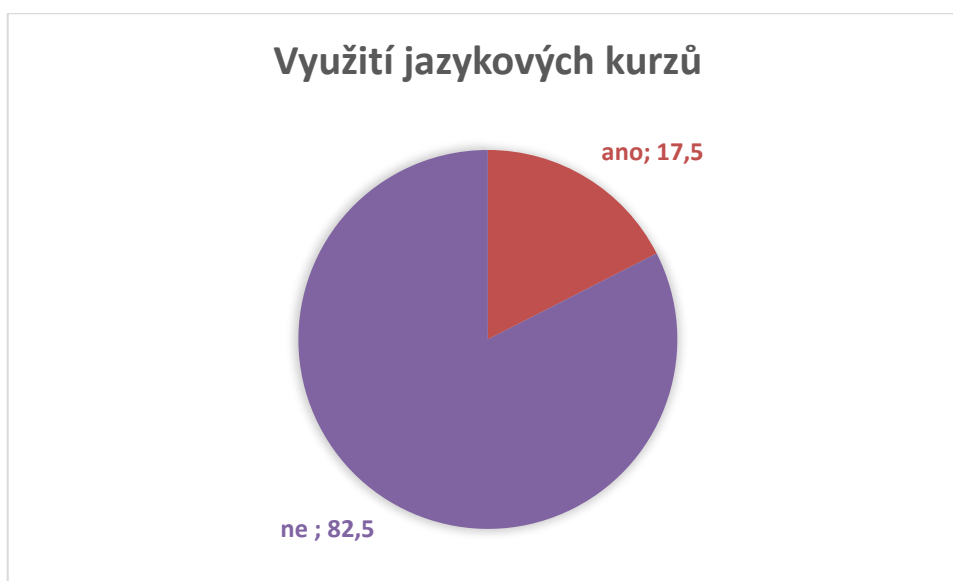
Obr. 24 Přínosnost firemního vzdělávání v otázce lepšího pochopení dané práce respondentů

68,18 % respondentů získává informace ohledně nabízených školení od svého vedoucího pracovníka. Což nám dává obraz o tom, že vedoucí pracovníci na základě konzultace s personálním oddělením získávají dostatek informací pro své podřízené. Pouze 6,82 % respondentů získává tyto informace z podnikového intranetu.



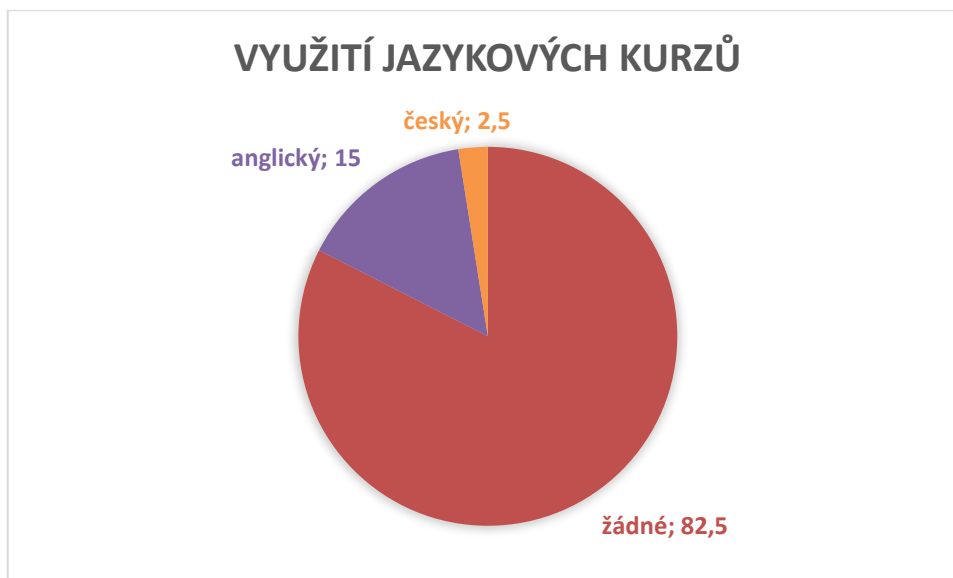
Obr. 25 Zdroje informací ohledně nabízeného vzdělávání

Dále zjišťujeme, že pouhých 17,5 % respondentů využívá firemní jazykové kurzy, zatímco 82,5 % nikoliv.



Obr. 26 Využití jazykových kurzů

Vzhledem k postavení společnosti na trhu a její mezinárodní působnosti, je anglický jazyk nezbytnou znalostí každého zaměstnance. Ovšem zjišťujeme, že pouhých 17,5 % dotazovaných využívá jazykové kurzy angličtiny v rámci společnosti. 2,5 % uvádí navštěvování kurzů českého jazyka, a převážná většina, tedy 80 % dotazovaných nevyužívá žádný z nabízených jazykových kurzů.



Obr. 27 Využití konkrétních jazykových kurzů

Polovina dotazovaných uvádí, že se ve svém volném čase vzdělává. 45 % uvádí, že se nevzdělává dobrovolně z důvodu nedostatku financí či času. Pouze 5 % dotazovaných se ve svém volném čase dobrovolně nevzdělává vůbec.



Obr. 28 Dobrovolná účast na vzdělávání ve volném čase respondentů

Jak již bylo řečeno v popisu předchozího grafu, 50 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, uvedlo, že se dobrovolně vzdělává. Zjišťujeme, že 25 % dotazovaných se vzdělává pouze v jedné oblasti. Nejčastější zastoupení mají jazyky. Zbytek respondentů se vzdělává ve více oblastech (viz Tab. 3), a to nejčastěji v oblastech, které se pojí k jejich výkonu práce. Jedná se tedy

o technologie, IT dovednosti, Zákoník práce, recruitment či znalost trhu. Většina těchto činností je opět spojena s jazykovým vzděláním.

Tab. 3 Dobrovolné oblasti vzdělávání respondentů

Oblast	Absolutní hodnota	Relativní hodnota
Žádná	20	50
Jazyky	3	7,5
Hudba, fitness, odborná četba	1	2,5
Obecný přehled v oblasti ekonomie	1	2,5
Odborné dovednosti v oblasti IT, soft skills	1	2,5
HR a datová analýza	1	2,5
Marketing	1	2,5
Recruitment, IT, jazyky	1	2,5
Studium na VŠ	1	2,5
Jazyky, HR	1	2,5
Programování	1	2,5
Odborné znalosti v oblasti technologií, byznys	1	2,5
Soft skills	1	2,5
IT	1	2,5
Zákoník práce	1	2,5
Umění a seberozvoj	1	2,5
Jazyky, psychologie	1	2,5
Různorodé oblasti i mimo pracovní náplň	1	2,5
Znalost trhu a jeho konkurence, technologie	1	2,5

Zajímavostí ovšem je, že 100 % dotazovaných je ochotno investovat do svého vzdělání.



Obr. 29 Dobrovolná investice respondentů do vzdělávání

Nejpočetnější hodnotou v oblasti dobrovolné investice do vzdělávání, uváděnou respondenty, byla částka 10 000 korun za rok, což tvoří 22,5 % odpovědí. Druhou nejpočetnější hodnotou byla částka 5 000 korun za rok, kterou by využilo 17,5 % respondentů. Nejvyšší dobrovolnou částku, a to 25 000 korun za rok, uvedlo 5 % respondentů, naopak nejnižší, 1 000 korun za rok, uvedlo 10 % respondentů.



Obr. 30 Dobrovolná částka investice do vzdělávání respondy za rok v Kč

Poslední otázkou měli dotazovaní dostatečný prostor k vyjádření návrhů na zlepšení vzdělávacího procesu ve společnosti (viz Tab. 4). 55 % dotazovaných vyjádřilo odpověď, že nemají žádné návrhy na zlepšení vzdělávacího procesu. 7,5 % dotazovaných uvedlo, že by uvítali externí školení od odborníků, nikoliv pouze od interních školitelů. Dalších 7,5 % respondentů byli lidé pracující na pozici researcher, kteří by uvítali více školení pro jejich pozici. Nedostatek školení je patrný i pro pracovníky z back office.

Tab. 4 Návrh na zlepšení vzdělávacího procesu ve společnosti Hays

Návrh zlepšení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žádný	22	55
Externí školení od odborníků	3	7,5
Více školení pro researchery	3	7,5
Inovatizace, uplatnitelnost, nové poznatky a informace, větší zaměření na využitelnost v praxi	1	2,5
Častější konzultace potřeb zaměstnanců s manažery	2	5
Odborná školení pro specializované divize, jako je např. IT/ITC pro pochopení pojmů, případné zakončení školení testem	1	2,5
Vyšší podpora ze strany HR	1	2,5
Lepší technické vybavení, digitalizace a centralizace do uceleného CRM systému	1	2,5
Školení pro všechny zaměstnance, nikoliv pouze pro konzultanty, převážně pro back office pracovníky	2	5
Zaměstnat firemního kouče	1	2,5
Nová koncepce vzdělávání podle českého vzoru, nikoliv světového, nedostatek školení	1	2,5

Jiný pohled na školení a jeho formy, brát školení jako nezbytnost, nikoliv jako nutnost	1	2,5
Více soft skills tréninků	1	2,5

3 Vlastní návrh řešení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo mnoho skutečností, na základě kterých můžeme navrhnout vhodná zlepšení a opatření v oblasti firemního vzdělávání. Prvním krokem, na kterém je třeba zapracovat, je propracovanější informovanost ohledně nabízených forem a druhů vzdělávání. Společnost sice nabízí přehled všech vzdělávacích aktivit pomocí katalogu, ovšem ne všichni zaměstnanci této možnosti využívají. V současné době společnost pracuje na rozšíření vzdělávacích aktivit a na přepracování celého podnikového intranetu. Doporučila bych vytvořit ucelený přehled v rámci podnikového intranetu, kam by měli všichni zaměstnanci volný přístup a dostatek informací k nabízeným vzdělávacím aktivitám.

Zajímavým zjištěním byla skutečnost, že pouhých 17,5 % respondentů využívá firemní jazykové kurzy. Je třeba zamyslet se nad otázkou, zda jsou jazykové kurzy efektivní investicí, a zda by nebylo efektivnější využít tyto prostředky pro jiné odborné vzdělávací programy. Nabízí se varianta příspěvků, které by mohla společnost věnovat svým zaměstnancům, ať už na výuku jazyků ve svém volném čase nebo na libovolnou vzdělávací aktivitu. Zaměstnanci by pak mohli uvážit, jak chtějí se získaným příspěvkem na vzdělávání naložit. Mohli by je uplatnit pro zmiňované kurzy soft skills, informační technologie, jazykové kurzy či jiná profesně zaměřená školení. V rámci příspěvků na vzdělávání by mohl podnik uspokojit potřeby a přání zaměstnanců v oblasti firemního vzdělávání. Společnost by se tedy mohla zamyslet nad možností finanční podpory zaměstnanců na vybrané vzdělávací aktivity.

Další návrh na řešení procesu firemního vzdělávání ve společnosti by se měl týkat kvantity nabízených školení pro pozice vyjma konzultantské. Zjišťujeme, že pracovníci na pozicích researcher a back office pociťují nedostatek vzdělávacích aktivit zaměřených na prohloubení znalostí a dovedností v oblasti výkonu jejich pozice. Bylo by vhodné zajistit převážně externí školitele pro back office pracovníky na proškolení aktuálních témat v oblasti zákona, ekonomie a účetnictví. Pro researchery je třeba zajistit spíše lokálního školitele, vzhledem ke znalostem firemní kultury, strategie a zkušeností s danou pozicí.

Každopádně otázka využití externích školitelů pro určité vzdělávací aktivity rozhodně není od věci. Respondenti vyjádřili zájem o získání nových zkušeností

a znalostí od externích profesionálů. Pociťují, že znalosti získané od interních školitelů nejsou dostačující. K tomu se váže i celkový styl procesu vzdělávání, který je stanovený na základě celosvětového principu napříč všemi pobočkami. Na základě výsledků bych doporučila celkověji proaktivnější přístup ze strany vedení v rámci diskuzí a komunikace se svými podřízenými ohledně problematiky firemního vzdělávání. Dále bych doporučila přenastavení celkového procesu firemního vzdělávání tak, aby byly více zahrnuty potřeby zaměstnanců v rámci prostředí a technologií, které má společnost k dispozici.

4 Závěr

Pro zachování konkurenceschopnosti je nezbytné být jako podnik flexibilní a schopen pružně reagovat na změny trhu. Obzvláště v současné době je tomu zapotřebí. Na trhu jsou neustále uváděny nové technologie a metody, jakými je možné obohatit proces firemního vzdělávání. Mimo jiné dochází k formování uvnitř dané společnosti a změny firemní struktury, na kterou je zapotřebí reagovat také.

Ovšem pokud chce podnik i nadále efektivně fungovat a rozvíjet se, je nutné, aby lidský kapitál v podobě svých zaměstnanců neustále rozvíjel. Pokud to podnik neudělá, může docházet k situacím, kdy zaměstnanci budou vykonávat svoji práci rutinním způsobem, přestanou být kreativní. Nejvhodnější je stanovit určité standarty, které je potřeba naplnit v rámci jednotlivých pracovních pozic. Tyto standarty musí být srozumitelné a všechny zainteresované osoby s nimi musí být seznámené. Díky nim může management sledovat současnou úroveň dovedností svých zaměstnanců a celkovou výkonnost společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření nám potvrdili důležitost firemního vzdělávání. 100 % dotazovaných označilo firemní vzdělávání jako důležité. Na základě rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci (viz Příloha 2,3,4) jsme zařadili problematiku firemního vzdělávání do popředí a zkonzultovali možné nové postupy interního vzdělávání.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

PALÁN, Zdeněk. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Články v odborných časopisech:

DACHNER, Alison, Jill E. ELLINGSON, A. Noe RAYMOND a Brian SAXTON. The future of employee development [online]. Faculty Bibliography, 2019 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: https://collected.jcu.edu/fac_bib_2019/77

IBRAHIM, Rosli, Ali BOERHANNOEDDIN a Kazeem Kayode BAKARE. The effect of soft skills and training methodology on employee performance. European Journal of Training and Development [online]. Emerald Publishing Limited, 2. 5. 2017 [cit. 2020-12-04]. ISSN 2046-9012. Dostupné z: [doi:https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066](https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066)

WILKINSON, Adrian a Geoff WOOD. Global trends and crises, comparative capitalism and HRM [online]. 14. 6. 2017 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1331624>

Webové stránky:

Adult learning statistics. Eurostat: Statistics Explained [online]. [cit. 2020-09-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_learning_statistics#Providers_of_non-formal_education_and_training_activities

Continuing vocational training in enterprises. Eurostat: Your key to European statistics [online]. [cit. 2020-09-26]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/trng_cvt_esms.htm

Continuing Vocational Training Survey (CVTS). Eurostat: Your key to European statistics [online]. [cit. 2020-09-27]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/continuing-vocational-training-survey>

Glossary: Adult education survey (AES). Eurostat: Statistics Explained [online]. [cit. 2020-09-27]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Adult_education_survey_\(AES\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Adult_education_survey_(AES))

HAYS [online]. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/o-hays>

Our History. Hays - Recruiting experts worldwide [online]. [cit. 2020-09-21]. Dostupné z: <https://www.haysplc.com/about-us/our-history>

Firemní vzdělávání - výsledky ze šetření CVTS 5, 2015. In: Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2020-09-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/71344786/23005217t.pdf/5aa32f02-6c1f-44ef-bd75-fd981872bded?version=1.2>

RAYMOND A., Noe. Employee Training and Development [online]. 7th edition. McGraw-Hill Education, 2016 [cit. 2020-12-02]. ISBN 978-1308833453. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=VlakDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT35&dq=employee+training+and+development+book&ots=ln5-Mjsb0u&sig=JN7oKtaP->

oxkwrZinskQ_VpH3xU&redir_esc=y#v=onepage&q=employee%20training%20and%20development%20book&f=false

The Art and Science of Training [online]. BIECH, Elaine. Alexandria, United States: ATD Press, 2017, s. 304 [cit. 2020-12-02]. ISBN 978-60728-095-8. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=lvl-DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=the+art+and+science+of+training+elaine+biech&ots=rJsp5dHHHb&sig=B9x4kxT1xNSSXty-_u4lqxfWWbl&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20art%20and%20science%20of%20training%20elaine%20biech&f=false

DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=the+art+and+science+of+training+elaine+biech&ots=rJsp5dHHHb&sig=B9x4kxT1xNSSXty-_u4lqxfWWbl&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20art%20and%20science%20of%20training%20elaine%20biech&f=false

Život v Hays [online]. [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://cz.hays-careers.com/zivot-v-hays/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Principy proaktivního rozvoje zaměstnanců	11
Obr. 2 Cyklus firemního vzdělávání, upraveno dle Armstrong (2002).	14
Obr. 3 Proces návrhu školení	17
Obr. 4 Míra účasti na vzdělávání a odborné přípravy v rozmezí 4 týdnů v roce 2019 a 12 měsíců v roce 2016. % vyjadřuje podíl dospělých osob ve věku 25-64 let. 30	
Obr. 5 Pohlaví respondentů.....	45
Obr. 6 Věk respondentů	46
Obr. 7 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	46
Obr. 8 Délka zaměstnání respondentů ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. 47	
Obr. 9 Rozdělení respondentů podle divizí	48
Obr. 10 Současná pracovní pozice respondentů.....	48
Obr. 11 Nejvhodnější druh vzdělávání očima respondentů	49
Obr. 12 Dostatečnost nabízených vzdělávacích programů očima respondentů ...	49
Obr. 13 Zájem respondentů o konkrétní vzdělávací programy	50
Obr. 14 Preferovaná forma vzdělávání očima zaměstnanců	51
Obr. 15 Důležitost firemního vzdělání pohledem respondentů	51
Obr. 16 Význam firemního vzdělávání	52
Obr. 17 Prostor pro vzdělávání ve společnosti	53
Obr. 18 Pociťují respondenti vysoké nároky na kvalifikaci ze strany zaměstnavatele?	53
Obr. 19 Hodnocení efektivity KPI očima respondentů	54
Obr. 20 Způsoby hodnocení výkonnosti	54
Obr. 21 Frekvence školení ve společnosti.....	55

Obr. 22 Účast na školení za poslední rok.....	56
Obr. 23 Přínosnost absolvovaných školení	56
Obr. 24 Přínosnost firemního vzdělávání v otázce lepšího pochopení dané práce respondenta	57
Obr. 25 Zdroje informací ohledně nabízeného vzdělávání	58
Obr. 26 Využití jazykových kurzů	58
Obr. 27 Využití konkrétních jazykových kurzů	59
Obr. 28 Dobrovolná účast na vzdělávání ve volném čase respondentů	59
Obr. 29 Dobrovolná investice respondentů do vzdělávání	61
Obr. 30 Dobrovolná částka investice do vzdělávání respondy za rok v Kč	61

Seznam tabulek

Tab. 1 Srovnání procesu vzdělávání v běžném režimu a v rámci pandemie Covid- 19	35
Tab. 2 Přehled nástrojů firemního vzdělávání ve společnosti	42
Tab. 3 Dobrovolné oblasti vzdělávání respondentů.....	60
Tab. 4 Návrh na zlepšení vzdělávacího procesu ve společnosti Hays	62

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	73
Příloha 2 Osobní rozhovor se zaměstnancem – Alena Sojčáková.....	82
Příloha 3 Osobní rozhovor se zaměstnancem – Ing. Šárka Příbylová.....	85
Příloha 4 Interview with an employee – Olga Gabulova.....	88

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku týkající se firemního vzdělávání, který bude sloužit jako podklad pro moji bakalářskou práci. Dotazník je anonymní a veškeré informace budou využity pouze pro účel bakalářské práce. Předem Vám děkuji za jeho vyplnění, které Vám nezabere více jak pět minut.

/

Good morning,

I would like to ask you to complete a short questionnaire regarding company education that will serve as the basis for my bachelor's thesis. The questionnaire is anonymous and all information will be used only for the purpose of the thesis. Thank you in advance for its completion, which will not take more than five minutes.

Bardonová Kristýna

1. Jste / Are you*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) žena / female
- b) muž / male

2. Váš věk / Your age*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) do 20 let / less than 20
- b) 21 - 29
- c) 30 - 39
- d) 40 - 49
- e) 50 a více / 50 and older

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? / What is your highest level of education?*

- a) Vyberte jednu odpověď / Select one answer
- b) základní / primary
- c) středoškolské bez maturity / high school without graduation
- d) středoškolské s maturitou / high school with graduation
- e) vyšší odborné / higher vocational education
- f) vysokoškolské / university

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Hays? / For how long have you been working for Hays?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) méně než 1 rok / less than 1 year
- b) 1 - 3 roky
- c) 4 - 6 let
- d) 7 - 10 let
- e) 11 let a více / 11 years or more

5. V jaké divizi pracujete? / In which division do you work?*

Napište jedno nebo více slov...

- a)

6. Jaká je Vaše současná pozice? / What is your current position?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

researcher

- a) junior konzultant / junior consultant
- b) senior konzultant / senior consultant

- c) konzultant + lektor / consultant + trainer
- d) team leader
- e) manažerská pozice / managerial position
- f) Jiná... / other...

7. Jaký druh vzdělávání je pro Vás nejdůležitější? / What form of education is the most important to you?*

Vyberte vždy jednu odpověď v každém řádku (1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité) / Select one answer in each line (1 - the most important, 5 - the least important)

	1	2	3	4	5
odborná školení v rámci Vaší pracovní pozice / vocational training for your job position					
informační systémy, znalost výpočetní techniky / knowledge of computer technology					
jazykové vzdělávání / language courses					
soft skills vzdělávání / soft-skills education					
odborná školení (účetnictví, daně,..) / professional training (accounting, taxes,..)					

8. Myslíte si, že společnost nabízí dostatek vzdělávacích programů? / Do you think that the company offers enough educational programs?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) ano / yes
- b) spíše ano / more likely yes
- c) nevím / I do not know

- d) spíše ne / more likely no
- e) ne / no

9. Pokud ne, o jaké byste měl/a zájem? / If not, what educational program would you be interested in?

Napište jedno nebo více slov...

- a)

10. Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje? / What form of education is the best for you?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí / Select one or more answers

- a) online vzdělávání / online education
- b) vzdělávání přímo na pracovišti / on-the-job-training
- c) vzdělávání mimo pracoviště / off-the-job-training

11. Považujete firemní vzdělávání za důležité? / Do you find corporate education important?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) ano / yes
- b) ne / no

12. Proč je konkrétně pro Vás firemní vzdělávání důležité? / Why is corporate education specifically important to you?

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 6- nejméně důležitá) / Change the order of items according to your preferences (1st - most important, 6- least important)

- a) využití nových znalostí při své práci (pocit z dobře odvedené práce) / use of new knowledge in your work (the feeling of a job well done)

- b) získání znalostí za účelem případného kariérního růstu / acquisition of knowledge for the purpose of possible career growth
- c) seberozvoj / self-development
- d) větší uplatnitelnost na trhu práce / greater employability in the labor market
- e) zvýšení kvalifikace / higher qualification
- f) jako zdroj motivace / as a source of motivation

13. Myslíte si, že Vám společnost Hays dává dostatečný prostor pro seberozvoj? / Do you think that Hays gives you enough space for self-development?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) určitě ano / definitely yes
- b) spíše ano / more likely yes
- c) nevím, nejsem si jistý/á / I do not know, I am not sure
- d) spíše ne / more likely no
- e) určitě ne / definitely no

14. Pociťujete ze strany zaměstnavatele vysoké nároky na Vaši kvalifikaci? / Do you feel high demands on your qualifications from your employer?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) ano / yes
- b) spíše ano / more likely yes
- c) nevím / I do not know
- d) spíše ne / more likely no
- e) ne / no

15. Myslíte si, že hodnocení výkonnosti pomocí KPI je vhodný způsob hodnocení?
/ Do you think that evaluating performance using KPIs is a suitable way of evaluation?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) určitě ano / definitely yes
- b) spíše ano / more likely yes
- c) nevím, nejsem si jistý/á / I do not know, I am not sure
- d) spíše ne / more likely no
- e) určitě ne / definitely no

16. Pokud ne, jaký jiný způsob hodnocení byste uvítali? / If not, what other methods of evaluation would you welcome?*

Pokud jste s hodnocením prostřednictvím KPI spokojeni, uveďte prosím slovo "žádný". / If you are satisfied with the evaluation via KPI, please state the word "none".

Napište jedno nebo více slov...

- a)

17. Jaká je frekvence školení ve společnosti Hays? / What is the frequency of training at Hays?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) pravidelná / regular
- b) nahodilá (pouze, když je to potřeba) / random (only when needed)
- c) pouze při nástupu do společnosti / only upon joining the company

18. Jak často jste se v uplynulém roce zúčastnil/a firemního odborného školení / tréninků pro Vaši danou pozici? / How often have you attended in the last year vocational training for your particular position?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) jednou / once
- b) dvakrát / two times
- c) třikrát a více / three times and more
- d) nezúčastnil/a jsem se / I haven't attended any

19. Jak moc pro Vás bylo toto školení přínosné? / How beneficial was this training for you?*

- a) 1/10
- b) 2/10
- c) 3/10
- d) 4/10
- e) 5/10
- f) 6/10
- g) 7/10
- h) 8/10
- i) 9/10
- j) 10/10

20. Pomohla Vám absolvovaná školení lépe pochopit Vaši práci? / Has the completed training helped you to better understand your work?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) určitě ano / definitely yes
- b) spíše ano / more likely yes
- c) částečně / partly
- d) spíše ne / more likely no
- e) určitě ne / definitely not

21. Kde získáváte informace ohledně nabízených forem vzdělávání? / Where do you get information about offered forms of education?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí / Select one or more answers

- a) nástěnka / notice-board
- b) od svého vedoucího / from my manager
- c) podnikový intranet / corporate intranet
- d) Jiná... / other...

22. Využíváte jazykové kurzy v rámci společnosti? / Do you attend any language courses within the company?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) ano / yes
- b) ne / no

23. Pokud ano, jaký jazyk? / If so, which language?

Napište jedno nebo více slov...

- a)

24. Vzděláváte se dobrovolně ve svém volném čase? / Do you educate yourself in your spare time?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

- a) ano / yes
- b) ne, ale chtěl/a bych (nedostatek času, financí) / no, but I would like to (lack of time, money)
- c) ne, nemám zájem / no, I am not interested

25. Pokud ano, v čem? / If so, in what?

Napište jedno nebo více slov...

a)

26. Byli byste ochotni investovat do svého vzdělávání? / Would you be willing to invest in your education?*

Vyberte jednu odpověď / Select one answer

a) ano / yes

b) ne / no

27. Uveďte, prosím částku, jakou byste byli ochotní ročně věnovat do svého sebevzdělávání. / Please indicate the amount you would be willing to donate annually to your self-education.*

v Kč. / in CZK

Napište jedno nebo více slov...

a)

28. Máte nějaký návrh na zlepšení vzdělávacího procesu ve společnosti Hays? / Do you have any suggestions for improving the educational process at Hays?*

Napište jedno nebo více slov...

a)

Příloha 2 Osobní rozhovor se zaměstnancem – Alena Sojčáková

1. Základní informace (doba v podniku, pozice)

„Do společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. jsem nastoupila v roce 2014 na pozici Senior recruiter. Během této doby jsem se kariérně posunula až na pozici Client Director MSP pro EMEA region v rámci spolupráce s Vodafone Group, na které pracuji od 1. července tohoto roku. EMEA region zahrnuje převážně střední Evropu, a to konkrétně země, jako je Česká republika, Lucembursko, Maďarsko, Rumunsko, Španělsko, Itálie, či Portugalsko. Mám na starost implementaci MSP, která potrvá pravděpodobně ještě tak půl roku. Poté se budeme věnovat operativní části.“

2. Jak probíhalo zaškolení na konkrétní pracovní místo?

„Vzhledem k tomu, že jsem nastoupila na pozici Senior recruiter, absolvovala jsem na začátku školení ohledně firemní kultury, abych získala povědomí o fungování společnosti. Dále mě čekala procesní školení, technická školení zaměřená na interní systém OneTouch. Na závěr mě čekalo školení zaměřené na firemní kulturu. Zaškolení dle mého názoru bylo dostačující, byla jsem s ním spokojena.“

3. Jste spokojen/á s firemním vzděláváním v podniku? Co byste změnila?

„Vzhledem k mé pozici mohu hodnotit převážně školení manažerská, která jsou dle mého názoru velmi vhodně časově rozdělena. Člověk má dostatek času veškeré informace vstřebat a poté je využít v praxi. Líbí se mi, že veškerá manažerská školení jsou globální napříč zeměmi, ve kterých jako společnost působíme. Člověk se tak potká i s kolegy z jiných zemí, setká s odlišnými názory v rámci dané kultury a mimo jiné využije své jazykové dovednosti. Co se týče školení v pracovních pozicích, ty probíhají lokálně. V rámci firemního vzdělávání zaměřených na školení pracovníků bych neměnila nic.“

4. Jaké jsou Vaše potřeby osobního růstu? Podporuje je podnik?

„Musím říct, že podnik opravdu podporuje zaměstnance v jejich konkrétních cílech v oblasti růstu. Pokud uvedu osobní příklad, před povýšením na současnou pozici, jsem pracovala na pozici Section Manager, kdy jsem měla na starosti management technicky zaměřených odvětví, a to konkrétně IT, Construction, a Engineering. Na této pozici jsem byla přes dva a půl roku. Ke konci jsem pociťovala rutinu na své pozici, a tak jsem se poradila se svým přímým nadřízeným a otevřeně mluvila

o daném problému. Společnost mě podpořila v realizaci mého cíle posunout se kariérně dál a nabídla mi současnou pozici, kterou vykonávám. Byla to pro mě velká výzva přejít z recruitingu do Talent Solutions, ale nelituji. Jsem naprosto spokojená.“

5. Do jaké míry využijete poznatky z tréninků na své pracovní pozici?

„Zhruba na 50 %.“

6. Která z nabízených vzdělávacích aktivit Vám vyhovuje nejvíce? Která naopak nejméně?

„Vzhledem k mé pozici mi nejvíce vyhovují manažerské kurzy, které jsou zaměřené na rozvoj dovedností, které nutně potřebuji pro svoji práci. Jako velký benefit považuji zahraniční lektory. Člověk si tak procvičí jazyk, pozná jiné odlišné názory na danou problematiku a pozná novou kulturu.“

7. Pomohly vzdělávací aktivity zvýšit výkon / efektivitu na Vašem oddělení? A pomohly celému podniku?

„Určitě ano, v obou případech. Zaměstnanci s novými poznatky a dovednostmi jsou více namotivováni odvádět dobrou práci a tím přispívají k celkové efektivitě nejenom oddělení, ale celého podniku.“

8. Pomohly Vám tréninky lépe pochopit Vaši práci? Jaká kvalita se od Vás očekává?

„Nemohu říct, že by mi pomohly pochopit lépe moji práci. Tréninky jsou z mého pohledu časově náročnější a bývá problém je skloubit se svými pracovními povinnostmi. Samozřejmě není možné, abych využila veškeré poznatky v praxi, ale určitě větší část z nich v praxi často aplikuji.“

9. Jakým způsobem získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného? Jste s tímto způsobem spokojena?

„Zpětnou vazbu od svého nadřízeného získávám prostřednictvím meetingů, které spolu vedeme. Neprobíhá žádná písemná forma. Pouze diskutujeme nad aktuálními tématy a řešíme nedostatky. S touto formou jsem velmi spokojena.“

10. Jako vedoucí týmu, vyjádřete prosím nárůst produktivity práce u zaměstnanců, kteří se zúčastnili vzdělávacích aktivit.

„Je velmi složité tento nárůst vyjádřit, každopádně vidíme výsledky již u individuálních zaměstnanců, kteří veškerá školení absolvovali. Jejich produktivita roste a jsou výdělečně efektivnější nejenom pro sebe, ale pro celou společnost. V rámci dlouhodobého hlediska je zapotřebí se pravidelně stýkat se svými podřízenými a mluvit o potřebných vzdělávacích aktivitách, které případně zaměstnanec nebo já, jako manažer, považujeme za nezbytné.“

11. Jak vnímáte dopady vzdělávacího programu na kulturu chování zaměstnanců ve Vašem podniku?

„Díky kvalitnímu vzdělávacímu programu dochází k vytváření action plánu na základě zpětné vazby od zaměstnance. Po každém školení je třeba prodiskutovat přínosy a soustředit se do budoucna, jaké další vzdělávací aktivity mohou zvýšit efektivitu zaměstnance a zároveň tak prospěchu celé společnosti. Jako manažer jsem zodpovědná za odbornou přípravu svých podřízených a o naplnění stanovených cílů, kterých se pomocí vzdělávacích aktivit snažíme dosáhnout.“

12. Myslíte si, že hodnocení výkonnosti pomocí KPI je vhodný způsob hodnocení? Pokud ne, jaký jiný způsob hodnocení byste uvítali?

„Mně osobně, jako manažerce, hodnocení výkonnosti pomocí KPI, vyhovuje. Výsledky mi prezentují určitý přehled nad současnou situací a nad predikcí blízké budoucnosti. KPI jsou nedílnou součástí při tvorbě krátkodobých plánů. Pokud to řeknu zjednodušeně, pro mě je to v podstatě takový indikátor toho, co se děje s mým podřízeným zaměstnancem. Zda je výdělečný, zda odvádí svou práci dobře, a mnoho dalších faktorů. Monitorování pomocí KPI není výhodné pouze pro nás, manažery, ale i pro zaměstnance samotné. Slouží jako motivátory pro dosažení stanovených cílů za účelem dosažení pohyblivé složky mzdy.“

Příloha 3 Osobní rozhovor se zaměstnancem – Ing. Šárka Příbylová

1. Základní informace (doba v podniku, pozice)

„Ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. pracuji na pozici Junior Consultant v divizi Construction and Property od července loňského roku, tj. rok a tři měsíce.“

2. Jak probíhalo zaškolení na konkrétní pracovní místo?

„Od prvního týdne jsem absolvovala (a dodnes absolvuji) řadu interních školení na různá témata (např. business development, jak vyhledat a oslovit kvalitní kandidáty prostřednictvím LinkedIn, vedení pracovního pohovoru, vedení meetingu s klientem atd.). Měla jsem zároveň obrovské štěstí na svého předchůdce Petra Lipku, který si s mým zaškolením dal opravdu záležet, vysvětlil nejen všechny interní procesy a věnoval se mi až do svého odchodu, tj. více než dva měsíce.“

3. Jste spokojen/á s firemním vzděláváním v podniku? Co byste změnila?

„Společnost doopravdy dbá na zaměstnancův osobní rozvoj. Neustále se doptává na naše zájmy a potřeby, jsme často vyzýváni k nadnesení tématu možného školení, kterého bychom se rádi zúčastnili. V této nejednoduché době je na školení kladen o to větší důraz. Vše probíhá interní formou, školení jsou vedena našimi team leadery (známe je a na trénincích panuje o to uvolněnější atmosféra).“

4. Jaké jsou Vaše potřeby osobního růstu? Podporuje je podnik?

„Jedním z benefitů, které Hays poskytuje, jsou mimo jiné jazykové kurzy (v každém případě angličtina, po dosažení její vyšší úrovně také některý z dalších jazyků). Jazykové kurzy doopravdy chválím a rozhodně se jich plánuji účastnit (jen co se naučím brzo ráno vstávat). Hays také nově zavedl rozvojové programy (abychom se z juniorků mohli postupně stát seniory, team leadery, business unit managery atd.). To pomáhá k naší motivaci, a proto tento krok taktéž chválím. V nedávné době mi bylo dokonce nabídnuto školení externí společností na jakémkoliv téma mnou zvolené.“

5. Do jaké míry využijete poznatky z tréninků na své pracovní pozici?

„Všechna školení jsou tematicky vybrána a zaměřena na naši denní agendu, všechna z nich jsou tedy využitelná dnes a denně. Myslím, že se Hays snaží školení

také přizpůsobit dnešní nepříliš jednoduché době (např. během korona krize je kladen větší důraz na business development).“

6. Která z nabízených vzdělávacích aktivit Vám vyhovuje nejvíce? Která naopak nejméně?

„Líbí se mi možnost navštěvovat jazykové kurzy (také s rodilými mluvčími). Nebaví mě školení na téma právních záležitostí, regulací, GDPR, která jsou ale nedílnou součástí externí personalistiky.“

7. Pomohly vzdělávací aktivity zvýšit výkon / efektivitu na Vašem oddělení? A pomohly celému podniku?

„Rozhodně. Juniorům se věnuje pozornost od jejich prvního dne ve společnosti. Doopravdy musím ocenit množství školení, která jsem do dnešního dne absolvovala. Můj team leader se poté aktivity za účelem rozvoje snaží personalizovat mé osobě, i potřebám a charakteristikám naší divize. A protože je Hays obchodní společnost a její úspěch stojí na výkonu každého z nás, jsem si jista, že s růstem každého jedince roste také úspěch celého podniku.“

8. Pomohly Vám tréninky lépe pochopit Vaši práci? Jaká kvalita se od Vás očekává?

„Většina školení je praktická, často simulujeme realitu (meetingy s klienty, debata nad smluvními podmínkami s klienty, pohovor s nepříjemnými kandidáty atd.), což konzultantům pomáhá vcítit se do role. Myslím, že je Hays na své zaměstnance náročný, považuje je za experty na danou oblast, divizi a očekává od nich perfektní znalost a maximální kvalitu (špičková služba pro klienty i veřejnost).“

9. Jakým způsobem získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného? Jste s tímto způsobem spokojena?

„Se svým team leaderem absolvuji pravidelná 1to1 setkání, jejichž účelem je zhodnocení mého působení v Hays. Myslím, že se jedná o fér a diskrétní způsob, jak si s nadřízeným vyříkat důležité informace.“

10. Jak vnímáte dopady vzdělávacího programu na kulturu chování zaměstnanců ve Vašem podniku?

„Všechna školení absolvují zaměstnanci v hojném počtu. Myslím, že je každý z nás kvituje, těší se na ně a rád díky nim občas vypadne z obyčejného, pracovního

a někdy tak trochu stereotypního dne. Na školeních panuje dobrá nálada, uvolněná atmosféra, často se smějeme.“

11. Myslíte si, že hodnocení výkonnosti pomocí KPI je vhodný způsob hodnocení? Pokud ne, jaký jiný způsob hodnocení byste uvítali?

„Myslím, že měření výkonnosti pomocí KPIs může být doopravdy efektivní a zaměstnance motivovat. Zásadní je ale jejich rozumné nastavení, nic by se nemělo přehánět, a ne vždy platí, že vyšší KPI znamenají zaměstnancův lepší výkon. Kritéria KPIs by měla reflektovat situaci na trhu, zaměstnancovy možnosti i aktuální stav ekonomiky. Pokud tomu tak je, jedná se o výborný způsob a často i pomocnou hůlku, která konzultanta dovede ke splnění jeho měsíčního targetu.“

Příloha 4 Interview with an employee – Olga Gabulova

1. Basic information about you (position+ short description what it's about, your responsibilities, how long have been working at Hays).

„Senior Recruiter (360 recruitment: business development, account management, talent sourcing, candidates interviewing, offer management, etc.).“

2. How was the first training focused on your job position? Was everything clear, did you get enough information? Do you think that the schedule of training was adequate?

„The first training was focused on overall recruitment rather than IT centric recruitment. It was useful, but I imagine it could be more focused on my field (IT) in order to be most efficient. Schedule of the training was adequate (it took the whole day, which I did not mind, as I was still onboarding).“

3. Are you satisfied with the corporate education in your company? If not, what would you change?

„Overall satisfied, but I believe employees could benefit from being trained by external specialists with a particular field of expertise.“

4. What are your personal growth needs? Does the company support them?

„I tend to find it challenging to set my own growth needs, I appreciate company's help or suggestions in which direction to be developing in professionally. „

5. To what extent will you use the knowledge from training in your job position?

„Depending on the content of the training, but probably somewhere between 15% to 30%.“

6. Which of the offered educational activities suits you the most? Which, on the contrary, the least? (e.g. language courses, specific courses related to your position, technical education, etc.)

„As an expat having language courses tends to be quite beneficial. Technical education seems to be the most important for the job. The least useful I find activities focused on a broad spectrum of topics, designed for all employees. „

7. Did the training activities help to improve performance/efficiency in your department (division)? And did they help the whole company?

„I am hesitating to answer, as I don't have enough data.“

8. Did the training help you better understand your work? To understand what quality is expected from you?

„From my perspective - not necessarily.“

9. How do you get feedback from your supervisor? Are you satisfied with this way?

„1to1 every other few months, overall seems to be good and effective practise. I would appreciate the ability to pass my feedback on my supervisor to his supervisor every now and then.“

10. How do you perceive the effects of an educational program on the culture of the behaviour of employees in your company?

„Unfortunately I don't see that employees are very interested in trainings, even if they were requesting them. as it tends to be perceived as a waste of time. In the KPI driven culture, I believe it would be useful to lower weekly KPI's if there is a full day training in the schedule.“

11. Do you think that evaluating performance using KPIs is a suitable way of evaluation? If not, what other methods of evaluation would you welcome?

„I believe the most crucial part of KPI's setting is relevant and clear data based decisions on each metric. If set properly, I believe KPIs could be a great way of performance evaluation.“

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kristýna Bardonová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Firemní vzdělávání zaměstnanců		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	91		
POČET OBRÁZKŮ	30		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce pojednává o detailní analýze procesu firemního vzdělávání ve společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. a rozvoji jejich zaměstnanců. Dále zkoumá adaptační, krátkodobé i dlouhodobé zaškolení zaměstnanců. Práce se člení na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá obecnou problematikou firemního vzdělávání, faktorů ovlivňující proces firemního vzdělávání, jeho přínosů a investic. V praktické části dochází k seznámení společnosti, jeho procesu vzdělávání zaměstnanců a vize do budoucna. Na závěr je uvedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem je nastínit vhodný návrh zlepšení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Firemní vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, adaptace zaměstnanců ve společnosti, e-learning.</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	
---------------	--

FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Corporate education of employees		
SUPERVISOR	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	91		
NUMBER OF PICTURES			
	30		
NUMBER OF TABLES			
	4		
NUMBER OF APPENDICES			
	4		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis deals with a detailed analysis of the process of corporate education in the company Hays Czech Republic, s.r.o. and the development of their employees. It examines the adaptation, short and long term training of employees. The work is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part deals with general issues of corporate education, factors influencing the process of corporate education, its benefits and investments. The practical part introduces the company, its process of employee education and vision for the future. Finally, the evaluation of the questionnaire survey is presented, the aim of which is to outline a suitable proposal for improvement.</p>		
KEY WORDS	<p>Corporate education, employee development, adaptation of employees in the company, e-learning.</p>		