

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

**ve vybrané společnosti**

Bakalářská práce

Autor: **Jan Široký**

Vedoucí práce: Bc. Mgr. Lucie Turzová

2022

## **Zadávací list**

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

vypracoval samostatně a citoval jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použil a které jsem rovněž uvedl na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědom, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědom, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V ..... dne .....

.....  
(podpis autora práce)

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí práce Bc. Mgr. Lucii Turzové, za její cenné rady, pomoc s obstaráním podkladového materiálu a připomínek při psaní této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat doc. PhDr. Radmile Dytrtové, CSc., za ujetí se role konzultanta v nepřítomnosti vedoucího práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je pak rozdělena do teoretické a praktické části. Teoretická část bakalářské práce na základě odborné literatury představuje základní pojmy, které s tématem souvisejí. Mezi tyto pojmy spadá například lidský kapitál, lidské zdroje a vzdělávání zaměstnanců.

Z teoretické části pak vychází část praktická. Praktická část se zabývala kvalitou vzdělávání zaměstnanců. Nejdříve je představena společnost, ve které bylo praktické šetření provedeno. Pro průzkum kvality vzdělávání zaměstnanců byl použit rozhovor, při kterém bylo respondentům pokládáno několikero otázek, týkajících se tématu. Cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců, kvalitu vzdělávání a případné mezery v ní. Po získání všech potřebných informací byla provedena jejich analýza a jejich shrnutí. Na těchto výsledcích byla navržena vlastní doporučení.

## **Klíčová slova**

vzdělávání, zaměstnanci, firemní vzdělávání, další vzdělávání, profesní vzdělávání

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on the education and development of employees in a selected company. The thesis is then divided into theoretical and practical parts. The theoretical part of the bachelor thesis presents the basic concepts related to the topic on the basis of the literature. These concepts include, for example, human capital, human resources and employee training and education.

Practical part, which focuses on the quality of employee training and education, is based on groundwork laid out in theoretical part of the document. First, the company in which the practical survey was carried out is introduced. An interview was used to investigate the quality of employee training in which respondents were asked several questions pertaining to the topic. The aim was to find out employee satisfaction, quality of training and any gaps in it. After obtaining all the necessary information, it was analyzed and summarized. Based on these results, the actual recommendations were proposed.

## **Keywords**

education, employees, corporate education, further education, vocational education

## **OBSAH**

ÚVOD.....	9
-----------	---

### **TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

1.1 Cíl a metodika .....	10
1.2 Lidské zdroje a lidský kapitál .....	11
1.3 Vzdělávání.....	13
1.4 Vzdělávací aktivity zaměstnanců.....	15
1.4.1 Identifikace mezery, potřeb a možností .....	20
1.4.2 Vzdělávací potřeby .....	22
1.4.3 Design vzdělávací aktivity.....	22
1.4.4 Realizace vzdělávací aktivity.....	23
1.4.5 Zpětná vazba .....	27
1.5 Moderní vzdělávací trendy.....	30

### **PRAKTICKÁ ČÁST**

2.1 Charakteristika podniku .....	32
2.1.1 Historie společnosti.....	32
2.1.2 Prodávané výrobky a jejich kvalita.....	33
2.1.3 Demografie společnosti .....	33
2.2 Návrh otázek pro jednotlivé rozhovory.....	36
2.3 Realizace a výsledky individuálních rozhovorů .....	37
2.4 Výsledky průzkumu .....	38
2.4.1 Respondent č.1 .....	38
2.4.2 Respondent č.2.....	42
2.4.3 Respondent č.3.....	46
2.4.4 Respondent č.4.....	49
2.4.5 Respondent č.5.....	53

2.5	Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů.....	56
2.6	Vlastní doporučení .....	59
	ZÁVĚR .....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65



## ÚVOD

Vzdělávání, ať už povinné či nepovinné je a vždy bude nedílnou součástí našeho osobního i pracovního života. Právě v pracovním životě je toto vzdělávání velice důležitou součástí, protože rozvíjí pracovní schopnosti a znalosti a tím zaměstnance posouvá výše v žebříčku na pracovním trhu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by pak měl probíhat na všech úrovních podniku. To znamená skrz řadové zaměstnance, manažery a ředitele, až po podnik jako takový. Investice do vzdělávání se může zdát prudká, ale zvyšuje nejenom individuální, týmovou výkonnost a konkurenceschopnost zaměstnanců a tím i celé firmy, ale hlavně jejich spokojenost, pracovní klima a loajalitu. Tímto jim dává pocit jistoty a dává jim najevo, že jsou nenahraditelnou součástí firmy a že s nimi firma chce nadále spolupracovat.

Aby toto vzdělávání mohlo být efektivní, je zapotřebí zajímat se o spokojenost zaměstnanců, vyhodnocovat výsledky vzdělávání a mít připravený vhodný a kvalitní vzdělávací plán.

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě těchto výsledků navrhnout změny, které by mohli pomoci se zlepšením vzdělávacího plánu.

Bakalářská práce je rozdělená do praktické a teoretické části. Teoretická část vychází z odborné literatury a popisuje problematiku tématu, základní pojmy a proces vzdělávání zaměstnanců. Praktická část pak představuje společnost GrowCity, s.r.o., ve které bylo provedeno šetření. Na základě výsledků z šetření jsou předloženy návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Cíl a metodika

Cílem práce je navrhnout možná zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti.

V teoretické části práce bude provedena rešerše odborné literatury, budou vysvětleny základní pojmy s tématem související.

V praktické části práce bude provedeno kvalitativní šetření prostřednictvím rozhovoru se zaměstnanci vybrané firmy. Na základě syntézy poznatků z šetření budou předloženy návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti.

## 1.2 Lidské zdroje a lidský kapitál

Dvořáková (2004) definuje pojem lidské zdroje, jakožto nejvýznamnější pilíř pro subjekt ve světě práce. Kde právě za využití lidských zdrojů může management plnit své úkoly, a to za předpokladu, že se o ně bude starat. Mezi další dva nedílné pilíře patří finanční a materiálové zdroje. Pojem lidské zdroje nahradil předešlý pojem „pracovní síla“, který nebral v potaz schopnost seberealizace jedince a na pracovníky nahlížel jako na celek.

Palán (2002) zmiňuje další pilíř, který nese název informační. Management se tedy snaží efektivně skombinovat tyto čtyři body a následně je správně využívat, protože finanční a materiální zdroje jsou samy o sobě nevyužitelné, pokud je nemá kdo využít a uvést do pohybu.

Koubek (2015) tento proces uvádění zdrojů do pohybu přirovnává k motoru, kde lidské zdroje slouží jako motor. Aby motor mohl fungovat, je potřeba paliva a tím jsou zdroje informační neboli dovednosti a schopnosti daných lidí či zaměstnanců.

Abychom se mohli zabývat lidským kapitálem, musíme si nejdříve definovat jeho nadřazený pojem, kterým je kapitál intelektuální. „Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace“ (Koubek, 2015).

Z této definice můžeme usoudit, že intelektuální kapitál zastřešuje několik složek, které nemají hmotnou podobu.

Těmito složkami jsou:

- Lidský kapitál – znalosti, schopnosti a dovednosti;
- Společenský kapitál – vztahy uvnitř i mimo firmu;
- Strukturální kapitál – znalosti vlastněné organizací (návody, databáze apod.)  
(Koubek, 2015).

Zejména z důvodu intelektuálního kapitálu, který obsahuje data, získané znalosti a dovednosti zaměstnanců a jejich kvality, jsou lidé nejcennější částí, protože oni jsou nosiči těchto součástí. V hlavním zájmu jakékoliv organizace je získat co nejlepší a nejkvalitnější lidský kapitál, který je vhodný pro úkoly dané organizací. Aby si organizace tento lidský kapitál udržela, je nutné se o něj starat, pečovat a nabízet mu možnost rozvoje. V opačném případě hrozí ztráta nejen lidského kapitálu, ale i veškeré investice, která firma poskytla zaměstnanci, a tudíž to je pro firmu finančně nevýhodné (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Lidský kapitál je souhrnem znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců ve firmě, který je následně využíván firmou. Mimo jiné obsahuje lidský kapitál také investice firmy, které mohou zahrnovat i část strukturálního a společenského kapitálu. Lidský kapitál se tedy zlepšuje a zkvalitňuje investicí, ale od každé investice se čeká určitá návratnost. V návratnosti lidského kapitálu mohou firmy vidět problém, a to z jednoduchého důvodu. Lidský kapitál totiž není hmotný kapitál, tudíž není vlastněn organizací, ale zaměstnanci, právě kvůli tomuto chápání se organizace straní investic. Organizace si ale musí uvědomit, že pro zvýšení kvality, produktivity a spokojenosti zaměstnanců jsou tyto investice nezbytné. Nejenom, že to zlepší uvedené hodnoty, ale také to nabízí konkurenční výhodu, protože tyto kombinace v lidském kapitálu jsou unikátní pro danou organizaci (Koubek, 2015).

### 1.3 Vzdělávání

Web Andromedia definuje vzdělávání jakožto „Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“

Tento proces se odehrává působením různých faktorů na člověka, za účelem vytvoření osobnosti a individualizace společenského vědomí. Tudiž lze proces rozdělit na dva činitele: vzdělávajícího a vzdělávaného (Horváthová, 2016).

Kocianová (2010) vzdělávání definuje takto „Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti a postoje“.

Kocianová pak také dělí vzdělávání do čtyř druhů:

- Poznávací
- Citové
- Instrumentální
- Sebereflexivní

Koucký a Kovařovic (1999) pak definují vzdělávání jako proces, který rozvíjí potenciál, za pomoci učení. Učení je pojato jako nepřetržitý proces v průběhu celého našeho života.

Dále se často mluví o typech učení, které Tichá a Hron (2003) vymezují na tyto typy:

- získávání znalostí
- získávání dovedností
- osobní rozvoj
- společné bádání

V dokumentu *Strategie celoživotního učení ČR*, vydaném Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) je definován pojem celoživotní učení. „Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně“ (Strategie celoživotního učení ČR, 2007).

Toto je chápáno jako nový celek, díky kterému lze přestupovat mezi vzděláváním a zaměstnáním a zároveň umožňuje dosáhnoutí kompetencí a kvalifikací různými způsoby, protože každý by měl mít možnost těchto kompetencí a kvalifikací dosáhnout, nehledě na jeho stádium života.

Celoživotní učení se pak člení na dvě části, známé jako *počáteční* a *další* vzdělávání.

**Počáteční vzdělávání** obsahuje:

1. *Základní vzdělávání* – má všeobecný charakter a je pokryto povinnou školní docházkou.
2. *Střední vzdělávání* – nese všeobecný i odborný charakter, který je ukončen maturitní zkouškou, výučním listem či závěrečnou zkouškou. Do této kategorie spadá i nástavbové studium.
3. *Terciální vzdělávání* – má specializovaný charakter. Zahrnuje odborné či umělecké vzdělání. Do této kategorie spadá mimo vysokoškolského studia i studium na vyšších odborných školách nebo konzervatořích.

Ačkoliv počáteční vzdělávání obsahuje tři stupně, tak může být ukončeno po dokončení povinné školní docházky.

*Další vzdělávání* navažuje na počáteční vzdělávání a to způsobem, který není vázán na získaný stupeň vzdělání, ale na vstup na trh práce. Toto vzdělávání obsahuje různorodé zaměření na dovednosti, vědomosti a kompetence a je velice důležité pro dobré postavení nejenom na trhu práce, ale i v osobním životě (Veteška, 2016).

## 1.4 Vzdělávací aktivity zaměstnanců

### Celoživotní učení a celoživotní vzdělávání

Rozdíl mezi celoživotním učením a celoživotním vzděláváním je ten, že celoživotní vzdělávání nezahrnuje možnost neorganizovaného učení jedince. Právě tuto možnost a další jiné nabízí pojem celoživotního učení. (Andromedia)

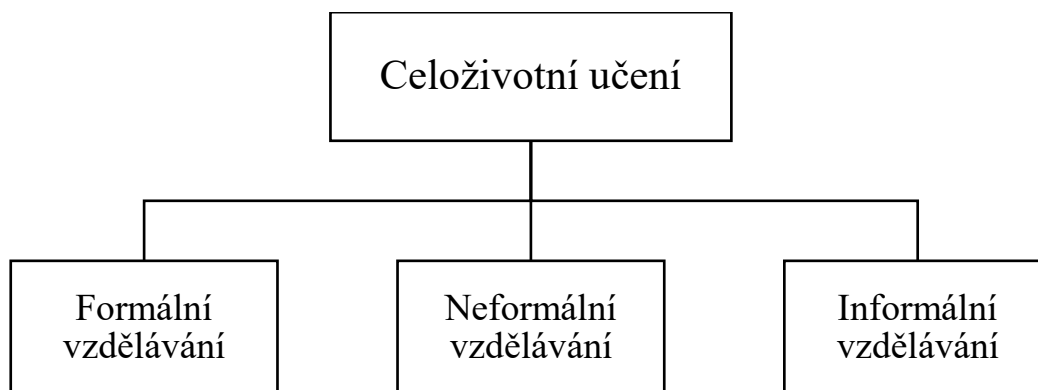
#### Celoživotní učení se dělí na:

*Formální vzdělávání* – Tato část je identická počátečnímu vzdělávání: probíhá ve vzdělávacích institucích a jeho funkce, cíle, obsahy a formy učení jsou stanoveny právními předpisy. Absolvování tohoto učení je stvrzeno získáním osvědčení, které se mění dle získaného stupně vzdělání.

*Neformální učení* – Zaměřuje se na získávání kompetencí, vědomostí a dovedností, které je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucí, neziskových organizacích a jiných. Možné aktivity, které toto učení zahrnuje jsou například; jazykové kurzy, rekvalifikační kurzy, školení, přednášky a další. Je nutné podotknout, že toto učení neumožňuje získání dalšího stupně vzdělání.

*Informální učení* – Tato část se zaměřuje na získávání dovedností, vědomostí a kompetencí z každodenních činností. Lze tedy říct, že se jedná o neorganizované a nesystematické, ve smyslu nezastoupení třetí strany. Můžeme sem zařadit činnost v práci, rodinně a volném čase. Jde tedy o sebevzdělávání, u kterého není možné si získané znalosti ověřit (Strategie celoživotního učení ČR, 2007).

**Obrázek 1: Schéma celoživotního učení**



Zdroj: Vlastní zpracování, Strategie celoživotního učení ČR, 2007

Hroník (2007) rozděluje vzdělávání na různé oblasti, dle tzv. *tvrdých* a *měkkých kompetencí*. Tyto oblasti mohou být uskutečněny různými formami a také je možné tyto aktivity užívat dle časové potřeby.

**Tabulka 1: Rozpis oblastí vzdělávání**

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu ( <i>on-the-job</i> )	Mimo chod ( <i>off-the-job</i> )
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové vzdělávání	Rotace, práce na projektu	Kurz na projektové řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučink, mentoring	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací	Školení na vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Zdroj: Hroník, 2007



Nejenom Hroník, ale také Koubek (2015) rozděluje vzdělávání do několika skupin.

**Obrázek 2: Schéma systému formování pracovních schopností člověka**



Zdroj: upraveno dle Koubek, 2015

### **Oblast všeobecného vzdělávání**

Tato oblast je naprostým základem a je kontrolována státem, kde se vytváří nejen základní, ale i všeobecné znalosti a dovednosti. Tyto znalosti a dovednosti pak pomáhají člověku na ně navázat a rozvinout je do určitého směru pracovních dovedností. Tato oblast je také zaměřena na jedince a na jeho sociální rozvoj a osobnost (Koubek, 2015).

## **Oblast odborného vzdělávání**

Někdy také známa jako oblast kvalifikace nebo oblast profesní přípravy. Zde již není orientace mířená na jedince, ale na zaměstnání a přípravu na něj. Proto do této kategorie také lze zařadit rekvalifikaci, přeškolení nebo i prohlubování znalostí a kvalifikace v určité oblasti. Jak jsme zmínili v minulých kapitolách, tak právě zde můžeme najít organizace a jejich iniciativu zlepšovat dovednosti svých zaměstnanců a také tím uspokojovat jejich potřeby (Koubek, 2015).

## **Základní příprava na povolání**

Tato součást stojí mimo systém organizace vzdělávání pracovníků. Neorganizuje ji tedy organizace, ale jiné médium. Toto médium jsou například školní praxe a praktická cvičení na školách (Dvořáková, 2007).

## **Organizace**

Organizace se využívá při zaškolování nového zaměstnance, kdy se mu snažíme poskytnout lepší možnost adaptace na jeho novou pracovní pozici, kolektiv i samotnou organizaci (Andromedia).

## **Doškolení**

Tato část navazuje úzce na odborné vzdělávání zaměstnance. Jedná se hlavně o prohlubování jeho znalostí či přizpůsobování těchto znalostí novým potřebám a požadavkům, které vyžaduje jeho pracovní místo. Tyto změny mohou nastat řadou možností. Mezi nejčastější se jedná o nové technologie či změny na požadavcích od stávajícího trhu. Díky doškolení se zvyšuje konkurenceschopnost pracovníků a také se zvyšuje pracovníkův výkon a jeho hodnota v organizaci (Andromedia).

## **Přeškolení**

Také známo jako rekvalifikace, je získávání nových dovedností a schopností pro nový obor či pracovní pozici. Přeškolení se pak nadále dělí na částečné či plné. Pokud se jedná o plné přeškolení, tak se dá na nové pracovní pozici či oboru využít pouze některé či žádné předešlé naučené dovednosti a schopnosti. Při částečném se pak jedná o naučení pouze některých nových dovedností, s tím rozdílem, že se stále dají využít dovednosti a vlastnosti z původního povolání.

Speciálním typem rekvalifikace je pak **profesní rehabilitace**, která se zaměřuje na opětovné zařazení osob do chodu firmy, kterým zdravotní stav dlouhodobě bránil ve výkonu zaměstnání (Dvořáková, 2007).

## **Oblast rozvoje dalšího vzdělávání a rozšiřování rekvalifikace**

Jedná se o třetí hlavní oblast pro formování schopností zaměstnance. „Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání“.

Zároveň se nejedná pouze o dovednosti, ale i osobnost jedince. Proto se nemění jeho kvalifikace, ale spíše pracovní potenciál a díky tomu je jedinec více adaptivní. Formováním osobnosti jedince se pak mění tak, aby mohlo více přispívat a zlepšovat lidské vztahy a cíle v organizaci. Aby se stále jednalo o rozvoj pracovníků, tak tento krok musí zahájit organizace a ne jedinec (Koubek, 2015).

## **Systematické vzdělávání**

Dle Koubka (2015) je nejlepší možností vzdělávání pracovníků v organizaci kvalitní systematické vzdělávání. „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“.

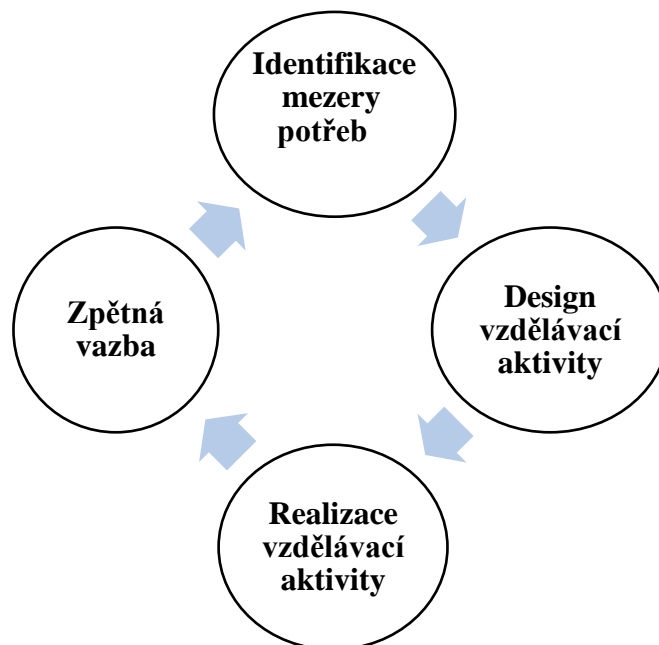
Cyklus obsahuje čtyři kroky, které začínají identifikací potřeb vzdělávání pracovníků organizace, plánování vzdělávání, proces vzdělávání a v posledním kroku vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Dvořáková (2007) definuje systematické vzdělávání zaměstnanců jakožto opakující se cyklus, který odráží nejenom požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, ale také

cíle generální organizační strategie. Zdrojem efektivity vzdělávání je pak jeho systematickost vůči zaměstnancům, zákazníkům a vlastníkům. Dvořáková také udává cyklus, který se skládá ze čtyř kroků, které jsou velice podobné ostatním. Tyto kroky jsou; identifikace potřeb, plánování a rozpočtování, realizace, vyhodnocení efektivnosti procesu a jeho promítnutí do dalšího kola.

Hroník (2007) zmiňuje, že tento cyklus o čtyřech krocích (viz obrázek 3) lze najít u řady autorů a firem a z toho můžeme usoudit, že se jedná o obecně přijatý cyklus.

**Obrázek 3: Schéma cyklu vzdělávání**



Zdroj: Hroník, 2007

#### **1.4.1 Identifikace mezery, potřeb a možností**

„Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit, a to je možné pouze tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců“ (Armstrong, 2007).

Právě identifikace je velice složitou součástí, protože se jedná o špatně měřitelnou vlastnost. Nejenom, že se obtížně měří, ale je i složité tyto kvalifikační požadavky stanovit a také je složité stanovit shodu mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi samotného pracovníka (Koubek, 2015).

Analýza jako taková se pak skládá z několika propojených částí. Mezi tyto části patří analýza potřeb podniku, skupiny a jedince. Analýzou potřeb podniku se pak odhalují potřeby určitých částí či zaměstnanců a analýza skupinových potřeb pak odhaluje potřeby vzdělávání u jednotlivých jedinců. Tento proces se ale dá realizovat i v opačném směru, kdy se identifikací potřeb jednotlivců dostáváme k podnikovým potřebám (Armstrong, 2007).

Pro identifikaci potřeb lze pak použít různé metody hodnocení. Tyto metody se pak zaměřují na minulost, přítomnost či budoucnost a každá z těchto metod se dodatečně zaměřuje na hodnocení vstupů, procesu a výstupů. Nežli se zvolí jedna z těchto metod, je důležité definovat kritéria. Nejčastěji se pak nabízí kompetence (Hroník, 2007).

Bartoňková (2010) dělá možnosti identifikace vzdělávacích potřeb do dvou hlavních kategorií s velice obsáhlými pod kategoriemi. Tyto dvě kategorie jsou:

*Kvantitativní sociologický výzkum* – terénní šetření, rozhovory, dotazníky a pozorování

*Aplikace kompetenčního přístupu* – práce s literaturou, získávání obecných požadavků na pracovní místo

**Tabulka 2: Matice metod hodnocení**

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Hodnocení praxe	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Manažerský audit, zkouška	Sociogram	Pozorování na místě
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize, intervize	<i>Management by objectives, Balanced scoreboard</i>

Zdroj: Hroník, 2007

#### 1.4.2 Vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby jsou stav, ať už vědomí či nevidomí, při kterém jedinci chybí dovednosti a znalosti. Tyto potřeby mají důležitý význam pro jeho společenské funkce, výkon práce a jeho další existenci. Vznikají z nerovnováhy mezi možnostmi jedince a možným pracovním uplatněním. Potřeby pak nejsou statické, nýbrž dynamické a mění se společně s trhem práce a společenskými či osobnostními vlivy (Bartoňková, 2010).

#### 1.4.3 Design vzdělávací aktivity

Díky prvnímu kroku již známe předmět a příjemce vzdělávací aktivity. Také víme, zda se design aktivity bude zaměřovat na odstranění nedostatků či rozvoj znalostí a dovedností. Pokud chceme definovat cíl, tak je nutné, aby se pracovní a rozvojové cíle byly vzájemně propojené. Na výběr se nám pak nabízí standardizované kurzy a zakázková řešení (Armstrong, 2007).

**Standardizované kurzy.** Základním kamenem pro tyto kurzy je nácvik a opakování, které pomáhají s automatizací reakce účastníka. Na rozdíl od zakázkových kurzů jsou připravovány před přidáním do rozvojového programu a jsou přidávány do firemního katalogu vzdělávání.

**Zakázková řešení** jsou specificky a zakázkově postavené kurzy pro nedostatek či mezeru, která se zjistila v prvním kroku Identifikace mezer, potřeb a možností (str. 20) (Hroník, 2007).

Armstrong (2007) také říká, že kurz musí správně propojovat a kombinovat metody a umístění vzdělání, aby bylo možné zajistit uspokojení potřeb a splnění daných cílů vzdělávání. Pokud se při identifikaci objeví nové potřeby, které jsou nezbytné, tak je potřeba vytvořit individuální vzdělávací program.

Koubek (2007) také udává několik otázek, které by měl zodpovědět vzdělávací plán:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno – obsah
- Komu je vzdělávání určeno – cílová skupina
- Jaké způsoby se budou využívat – metody a techniky
- Kdo zajistí vzdělávání – interní či externí vzdělavatel, organizace, instituce
- Kdy se akce uskuteční – časové období akce
- Kde se akce uskuteční – místo konání
- Za jakou cenu – jak velké budou náklady
- Jakým způsobem proběhne vyhodnocování výsledků – metody hodnocení, hodnotitelé

Dvořáková (2007) tyto otázky taky nazývá takzvaným „8W“, kde jsou otázky položeny v anglické verzi.

#### **1.4.4 Realizace vzdělávací aktivity**

„Tato část vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Zařazujeme sem:

- Rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu
- Vyjednávání podmínek, zhotovení a uzavření smluv
- zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů
- zajištění dopravy a ubytování
- včasné informování účastníků školení
- distribuci instrukcí ke kurzu apod“ (Dvořáková, 2007).

Obecně většina těchto aktivit probíhá ještě před samotným začátkem školení a bylo by možné je zařadit i do předešlého kroku (1.4.3 Design vzdělávací aktivity). Mimo jiné sem může patřit i tvorba hodnotících dotazníků a evidenčních listů pro dané školení. Mimo jiné je také vhodně zajistit kontrolní seznam pro jednotlivé aktivity. Během vzdělávacího programu je nutné kontrolovat časový harmonogram, účast a rozpočet, aby byla zajištěna jejich kvalita, cíle a nepřesáhl se například rozpočet či časová dotace. Finálním krokem by mělo být vypracování hodnotící zprávy, která slouží jako ukazatel, do jaké míry byl program naplněn (Dvořáková, 2007).

Armstrong (2007) zmiňuje, že cílem by měla být logická a kvalitní strategie, která obsahuje plány o vytvoření a udržení atmosféry vzdělávání. Také se zmiňuje o vytváření a následné provedení různých doplňkových aktivit jako je například koučování a mentoring. U každé z těchto aktivit by měli být uvedeny cíle, použité metody, časový harmonogram, osoby odpovědné za vzdělávací aktivity a také finanční zprávu.

Hroník (2007) také uvádí fáze pro krok realizace. Těmito částmi jsou příprava, vlastní realizace a transfer.

## **Příprava**

V tomto kroku se zajišťuje příprava lektora, vzdělávacích materiálů, pomůcek, účastníků a také organizační zajištění.

U lektora je možná příprava z dvou pohledů, a to buď z profesního či příprava lektora na konkrétní akci. Lektor se může zaměřit na kurz buď z obsahového, procesního nebo kombinovaného pohledu.

Zaměřením na obsah je myšleno expertní zpracování, přímé odpovědi na otázky, ale také se aktivně nepracuje se skupinovou dynamikou a obsah se je pak nese charakteristiku „tam a potom“ namísto „tady a teď“. Jedná se tedy hlavně o produktová školení, finanční, projektová a strategická řízení (Bartoňková, 2010).

Zaměření na proces je pak zaměřením se na dynamiku skupiny, reflektovat dění ve skupině a citlivé reakce. Lektoři díky svým schopnostem koučování, facilitace, reflexe a zpětné vazby jsou pak vhodnými kandidáty pro teambuildingové aktivity a



aktivity posilující měkké dovednosti neboli kompetence v oblasti chování, sociální a emoční inteligence (Hroník, 2007).

Pokud se lektor zaměřuje jak na proces, tak na obsah, tak dokáže měnit role mezi rolí mentora a rolí kouče. Velice dobře se vyzná v daném prostředí a díky tomu dokáže proniknout do pracovních činností účastníků a také často některou z těchto činností sám zastává. Je proto vhodný do business prostředí, kde dokáže nejen vytvořit pracovní atmosféru, ale také přispět k výsledkům. Díky jeho kombinaci rolí a expertíze pak obsah aktivit nese obě charakteristiky „teď a tady“ tak i „tam a potom“ (Dvořáková, 2007).

## **Vlastní realizace**

Tento krok začíná příjezdem lektora na místo konání či do předem připravené učebny alespoň hodinu před zahájením.

**Zahájení.** Během tohoto kroku se účastníci znovu seznamují s programem a cíli programu. Zároveň se seznamují s lektorem, který se představí. Tento krok je doporučené neuspěchat a je důležité si zajistit respekt.

**Monitorování dění a průběhu.** Lektor zde postupuje, dle připraveného programu, ale všímá si atmosféry a dle dění může měnit tempo jednotlivých aktivit nebo je například střídat. Jak v zakázkových, tak ve standardizovaných kurzech by měla být zajištěna časová rezerva pro lehké odreagování, přestávku a podobné aktivity (Armstrong, 2007).

**Vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství.** Lektor se krom naplnění obsahu programu také snaží vytvořit aktivní prostředí pro účastníky. Pro aktivní prostředí je důležité účastníky motivovat, dát možnost se vyjádřit, aby každý z účastníků měl pocit úspěchu, a naopak by se měl vyhnout negativní motivaci, která může narušit atmosféru programu a s tím mnoho dalších věcí.

**Řešení nenadálých situací.** Do této široké kategorie spadají veškeré rušivé elementy, které nespádají do předpokládaných reakcí, chodu akce. Mezi tyto případy spadají například nevyváženost skladby účastníků, rušiví účastníci a neaktivita účastníků (Hroník, 2007).

## **Transfer**

Transfer jsou aktivity, která následují samotnému kurzu v prvních několika dnech, které pomohou nově získané informace upevnit a zapamatovat si je. Často používanými aktivitami pak jsou:

**Databanka *know-how*.** Tato aktivita se zaměřuje na zaznamenávání různých poznatků, aby je bylo možné si je v budoucnu připomenout, tento krok se také může stát součástí závěrečné zprávy.

**Fotodokumentace a další záznamy.** Do této kategorie spadá fotodokumentace výsledků práce či videozáznam. Při využití videozáznamu je nutné získat souhlas všech účastníků, kteří se na videozáznamu objeví.

**Zakotvení efektů organizovaného vzdělávání.** Účastníci mají často po skončení kurzu tendenci nově nabyté znalosti ozkoušet v praxi. Pro toto uspokojení se dá využít domácí úloha, krátký workshop nebo zpracování projektu na zhodnocení přínosu kurzu. Také je vhodné, aby se do této aktivity zapojil manažer, protože má s účastníkem kurzu bližší vztah (Dvořáková, 2004).

### 1.4.5 Zpětná vazba

Hroník (2007) považuje tento krok za nejdůležitější část cyklu, protože bez této části nemůžeme určit jak kvalitní a efektivní byly předešlé kroky a zároveň nevíme, jak se tyto výsledky projevují v běhu firmy. Bohužel proces vyhodnocování není jednoduchý a váže se na něj problematika nepřímého měření. Právě proto autor dělí hodnocení na několik otázek, které by měly být ve finále zodpovězeny. Otázkami pak tedy jsou:

- úroveň reakce
- úroveň učení
- úroveň chování
- úroveň výsledků
- úroveň postojů

„Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“ (Armstrong, 2007).

Koubek (2007) uvádí jako základní problém vyhodnocování výsledku vzdělávání a účinnost, stanovení kritérií hodnocení. Tyto kritéria mohou být složitá pro stanovení z několika důvodů, pokud se jedná o zvýšení kvalifikace nebo stupeň přínosu, tak je velice složité tyto hodnoty a výsledky změřit. Naopak u kritérií pro manuální práci se jedná o jednoduché měření, protože se může měřit například výkonnost zaměstnance, kde se jedná o hmotný výsledek. Tomuto problému také nepřispívá celá škála odlišných metod pro měření, kde může být složité vybrat tu správnou. Mezi nejčastější metody se pak řadí:

**Porovnání výsledků vstupních testů s výsledky výstupních testů.** Tato metoda bohužel není jednoduchá na uskutečnění, protože první úskalí se nabízí hned při sestavování testu porovnávání znalostí účastníka. Nejenom, že tyto testy musí být objektivní, ale mohou být ovlivněny i rozpoštěním testovaného i okolnostmi okolí v průběhu testu. Dalším problémem je pak při porovnávání výsledků kdy, hodnotitel

má tendenci připisovat kladné rozdíly účinku vzdělávání, tak naopak se neví rady, když jsou rozdíly negativní, kdy se může jednat například o náhodu (Koubek, 2015).

**Monitorování vzdělávacího procesu a programu.** Ačkoli se tato metoda od výše zmíněné může zdát jednodušší na provedení, tak je bohužel méně spolehlivá. Hodnocení je totiž ovlivněno subjektivním názorem hodnotitele, kvůli použití vlastních preferovaných postupů, proto zde nezáleží na užití anonymního hodnocení. „Praxe ukazuje, zejména v našich podmínkách, že příznivěji bývají hodnoceny takové metody a postupy, které od účastníků nevyžadují mimořádné úsilí a aktivní účast.“ (Koubek, 2015).

**Přínos vzdělávání za užití ekonomických ukazatelů.** Do této metody spadá například zvýšení produktivity, kvality, prodeje, pokles nákladů a další ekonomicky měřitelné možnosti. V této metodě se pak složitě měří změny u vedoucích pracovníků a je tedy praktičtější ji využít u manuálních prací. U manuálních prací pak záleží na charakteru práce, tj. zda se jedná o jednoduché úkony, kde rozdíly mohou být výrazné nebo složité úkony, kde se změny mohou objevovat postupně s marginálním zlepšením (Koubek, 2015).

Pro vyhodnocení efektivnosti lze také využít tento postup:

- Definice výsledků, kterých má být dosaženo
- Promítnutí výsledků do stanovených cílů
- Informovanost účastníků o stanovených cílech
- Využití či vytvoření vhodných metod, pro porovnání výsledků s cíli
- Zjištění krátkodobého a dlouhodobého přínosu
- Uchování výsledků a jejich následné využití v dalším vzdělávacím cyklu (Dvořáková, 2007).

## **Kompetence**

Palán (2002) definuje kompetence jako „Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.“ Nejenom, že se jedná o určitou schopnost, ale tento pojem také zahrnuje znalosti, zkušenosti, dovednosti, postoje i způsob chování.

Abychom tento pojem mohli plně pochopit, je důležité se podívat na jeho základ a to „*competence*“ a „*competency*“. Ačkoli jsou si slova velmi podobná, tak jsou často firmami zaměňována a občas může být složité uplatnit kompetenční modely.

Pojmem **Competence** je míněno směřování k formulaci standardů práce. Tyto standardy nesou kvalifikační předpoklady, bez kterých je výkon práce nestandardní. Tyto předpoklady se nadále dělí na minimální a optimální. Definice optimálních předpokladů není nijak jasná, oproti tomu u minimálních předpokladů se klade veliký důraz na jejich definici, protože právě z minimálních předpokladů se odvíjí rozvoj a vzdělávání.

**Competency** se jedná o způsoby, za kterých dosahujeme určitého výkonu práce. Díky těmto způsobům můžeme dané kompetence měřit, srovnávat, pozorovat, a to za použití vícero možností (Veteška, Tureckiová, 2008).

### **Znalosti**

Znalosti jsou „souhrn teoretických poznatků, představ, pojmů, komplexních poznatkových struktur a teorií nabytých záměrných i nezáměrným učením, praktickou činností a zkušenostmi osobními i společensko-historickými.“ (Palán, 2002).

### **Dovednosti**

Dovednost je pak určitá způsobilost, díky které člověk může provádět činnost co nejefektivnějším způsobem. Dovednosti lze dělit na:

- senzorní
- motorické
- senzo-motorické

Ačkoli podobné slovu schopnosti, tak jsou tyto dva významy velice odlišné. Schopnost je pouze potenciaální schopnost, která se nemusí uplatnit. Naopak dovednost je návykem naučená reakce, která se v průběhu života mění, rozvíjí a trénuje (Palán, 2002).

## 1.5 Moderní vzdělávací trendy

Mezi jedny z moderních přístupů vzdělávání je zapojování zaměstnanců do procesu vzdělávání. Tomu zároveň napomáhá zvýšená úroveň v HR a následná investice do zaměstnanců, kteří mají potenciál a kterým záleží na jejich vlastním rozvoji. Právě nárůst pozornosti ohledně kvality vzdělávání zaměstnanců posouvá firmy investovat více peněz a času nejenom do řadových zaměstnanců a manažerů, ale také do kvalitního HR personálu, který je schopný obstarat nejenom plánování jednotlivých vzdělávacích kurzů, ale je také schopný poskytnout celofiremní vzdělávací plán (Pozdniczek, 2015).

Mnoho z níže zmiňovaných metod spadá pod oblast *e-learningu*. *E-learning* je velice populární způsob online učení, za pomoci počítačových a mobilních technologií. Tyto technologie ve spojení s výukovým softwarem a často internetovým připojením, umožňují nespočet možností učení se online, elektronicky z domova či napříč světem. Nově se objevuje i výraz *m-learning*, který značí přímo učení na mobilních platformách. Tato nově rostoucí možnost učení nese řadu výhod i nevýhod a je důležité tyto možnosti proti sobě zvážit před jejím použitím.

Jednou z výhod je vyšší efektivita, nižší náklady, časová nezávislost a standardizace kurzů. Častou nevýhodou je pak nepřítomnost osobního kontaktu, absence zpětné vazby a otázek na nejasnosti a například i nevhodnost využití pro určité okruhy vzdělávání (*E-learning*).

Dle Martina Dobeše (2017) moderní technologie přinášejí do firemního vzdělávání nové změny a veliký potenciál, pro možnosti vzdělávání. Tyto trendy se pak budou týkat převážně nových zaměstnanců z nejmladší generace.

### **Mobilní vzdělávání**

Se stále rostoucím počtem mobilních zařízení a jejich využíváním nejenom v osobním životě, se tento trend bude uplatňovat ve formách krátkých kurzů s velikou dotací videoobsahu. Mezi mobilní vzdělávání spadá například platforma *Skillshare* (Dobeš, 2017).

### **Virtuálně-sociální učení**

Tento trend se soustředí na sociální rozvoj zaměstnanců. S rozvojem multikulturního prostředí ve firmách a oddělených pracovních míst, kde týmová práce probíhá na světové úrovni je potřeba informace nejenom sdílet, ale i jim správně porozumět. Za tímto účelem vznikají sociální učící sítě, která se nabízejí speciálně pro mladé generace, u kterých jsou sociální sítě součástí osobního i pracovního života (Dobeš, 2017).

### **Gamifikace**

Je vzrůstající trend, který podporuje motivaci a produktivitu účastníků za využití herních prvků. Gamifikace pak zvyšuje zájem o určité téma a procesy nebo je činí zábavnými. Tato možnost se dá využít i u začleňování nových zaměstnanců do pracovního prostředí, seznamování se s kolegy, teambuildingu za pomoci odměn. Gamifikace je velice užívána v zahraničí, a to zejména ve Spojených státech amerických a Korejské republice (Szymańska, 2017).

### **Cloudové technologie**

Cloudové technologie jsou internetová platforma, která přináší flexibilitu, snadné použití a nižší náklady, oproti LMS systémům. Jsou velice flexibilní, protože jednotlivé programy pak nabízejí širokou nabídku funkcí, uzpůsobených pro různé firemní odvětví k ulehčení vzdělávání odkudkoliv (Education-wiki).

### **Rozšířená a virtuální realita**

Nástup virtuální a rozšířené virtuální reality je nový způsob, kterým můžeme získávat nové zkušenosti. Ve virtuálním prostředí je možno si vyzkoušet řadu těžko proveditelných situací. Tento způsob také snižuje náklady pro výcvik, je snazší na organizaci a potřebný hardware je široce dostupný i pro veřejnost (VR Education, 2020).

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 Charakteristika podniku

Praktická část bakalářské práce, obsahuje data a jejich zpracování ze společnosti GrowCity, s.r.o. Hlavním zaměřením společnosti je prodej pěstitelských potřeb jak v maloobchodním, tak ve velkoobchodním měřítku. Zahradní centrum GrowCity, s.r.o., které se nachází v areálu Letov Letňany v Praze, je největší pěstitelskou nákupní galerií ve střední Evropě. Součástí tohoto centra je hlavní sklad, showroom a e-shop. Hlavní sklad a adresa firmy jsou zároveň sdíleny se společností GrowShop, s.r.o a dalšími společnostmi spadajícími pod Growman Plains, s.r.o.

**Tabulka 3: Základní data společnosti**

Název společnosti	GrowCity s.r.o.
Právní forma	Společnost s.r.o.
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
Datum vzniku	20. září 2013
Sídlo	Praha
Počet zaměstnanců	48
Základní kapitál	200 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, interní materiály

#### 2.1.1 Historie společnosti

Firma GrowCity, s.r.o. (nadále jen GrowCity) byla založena 20. září roku 2013 společností Davo Company, s.r.o. nicméně v prosinci téhož roku se převedlo vlastnictví na Jiřího Popadince, který je jediným společníkem a jednatelem dodnes.

Na podzim téhož roku Policie české republiky zabavila společnosti zboží za několik milionu korun a několik prodejců, majitelů a dalších členů společnosti bylo obviněno za šíření toxikomanie a tudíž trestného činu. Tento policejní zásah vedl



k několikaletému soudnímu sporu, při kterém společnost neuspěla a ve finále ji zabavené zboží nebylo vráceno.

Z tohoto důvodu bylo nutné změnit prodávaný sortiment a zaměřit se bezpečnou budoucnost firmy.

Tyto nejisté kroky se ve finále vyplatily, vzniklo několik menších společností prodávajících různé druhy sortimentu a GrowCity se vyzdvihlo na přední příčky českého trhu v oblasti prodeje potřeb pro pěstování květin.

### **2.1.2 Prodávané výrobky a jejich kvalita**

Společnost GrowCity se nezaměřuje na výrobu vlastních výrobků, ale na dovoz a následný prodej produktů od různých světových firem. Za kvalitou těchto produktů nestojí jen dané firmy, ale i samotné GrowCity, které tyto výrobky samo používá ve svém showroomu, tudíž zaměstnanci mají osobní zkušenosti z první ruky, díky kterým mohou lépe poradit zákazníkům.

Se všemi produkty jsou zaměstnanci seznámeni postupně za pomoci několika školení, které jsou nejčastěji individuální, v případě většího počtu nových zaměstnanců jsou školení uzpůsobena skupinově. Jednotlivé společnosti zásobující produkty pro GrowCity nabízejí každoročně školení pro zaměstnance, na kterém se představují nové produkty a jejich použití.

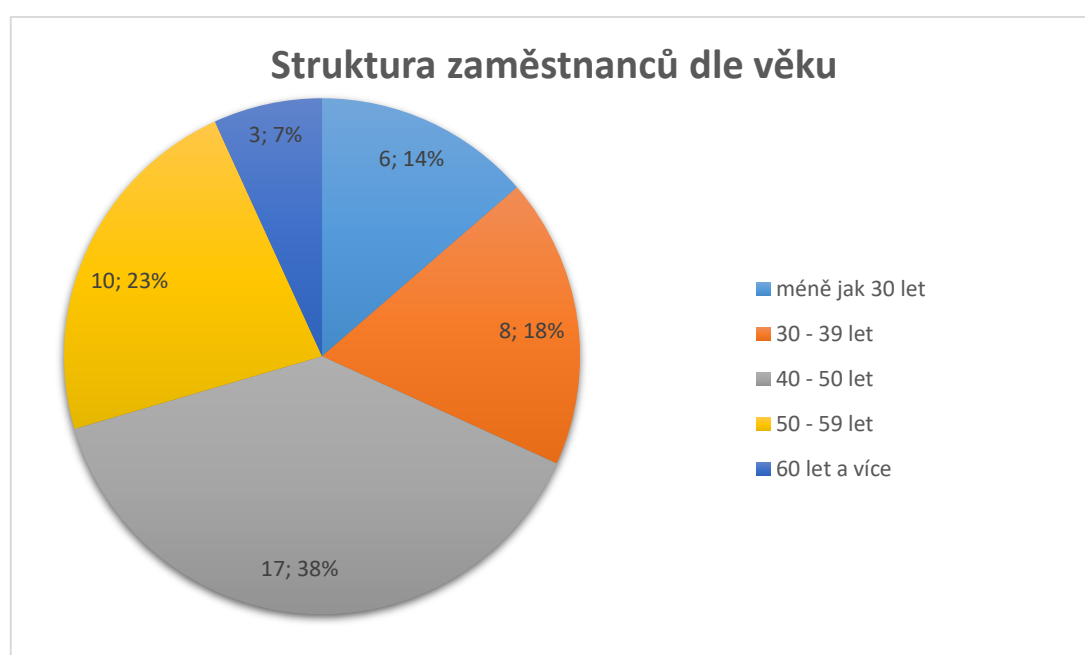
### **2.1.3 Demografie společnosti**

Jak je již uvedeno kapitole 2.1 Charakteristika podniku, tak společnost GrowCity měla na konci roku 2021 čtyřicet osm zaměstnanců, kde 37 (77%) zaměstnanců tvořili muži a 11 (23%) ženy. Během tohoto roku ukončilo pracovní poměr 5 zaměstnanců a pracovní poměr navázalo 6 nových zaměstnanců. Fluktuace ve společnosti byla přibližně 9%. Do celkového počtu zaměstnanců a do fluktuace nebyli započítáni sezónní zaměstnanci, kterých se ve společnosti vystřídal 13 a to primárně během hlavní sezóny, která se koná od jara do podzimu. Hlavním důvodem pro potřebu sezónních zaměstnanců jsou letní workshopy, obsluha stánku na festivalech a výstavách a obecně zvýšené pracovní vytížení v těchto měsících.

Ve společnosti pracuje 6 (12,5%) zaměstnanců na zkrácený úvazek, 12 (25%) zaměstnanců na dobu určitou, 2 (4,1%) zaměstnanci se zdravotním postižením a 2 (4,1%) zaměstnanci v důchodovém věku.

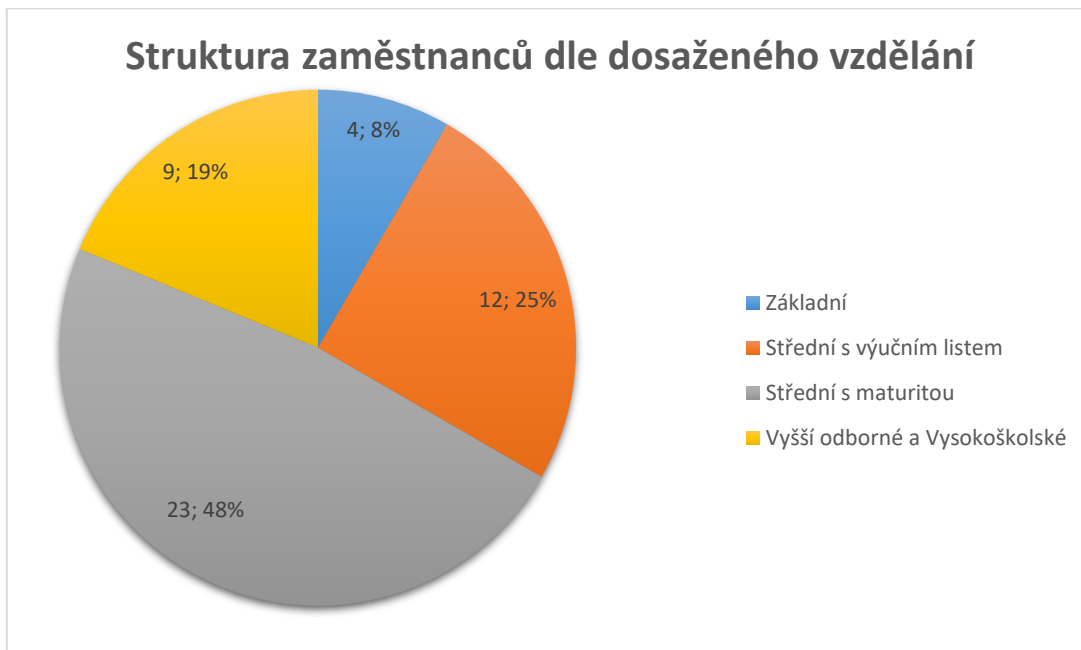
Nejčastějším dosaženým vzděláním mezi zaměstnanci je Úplné střední vzdělání s maturitou, následované Úplným středním vzděláním bez maturity, vysokoškolským vzděláním a základním vzděláním.

**Graf 1: Struktura zaměstnanců dle věku**



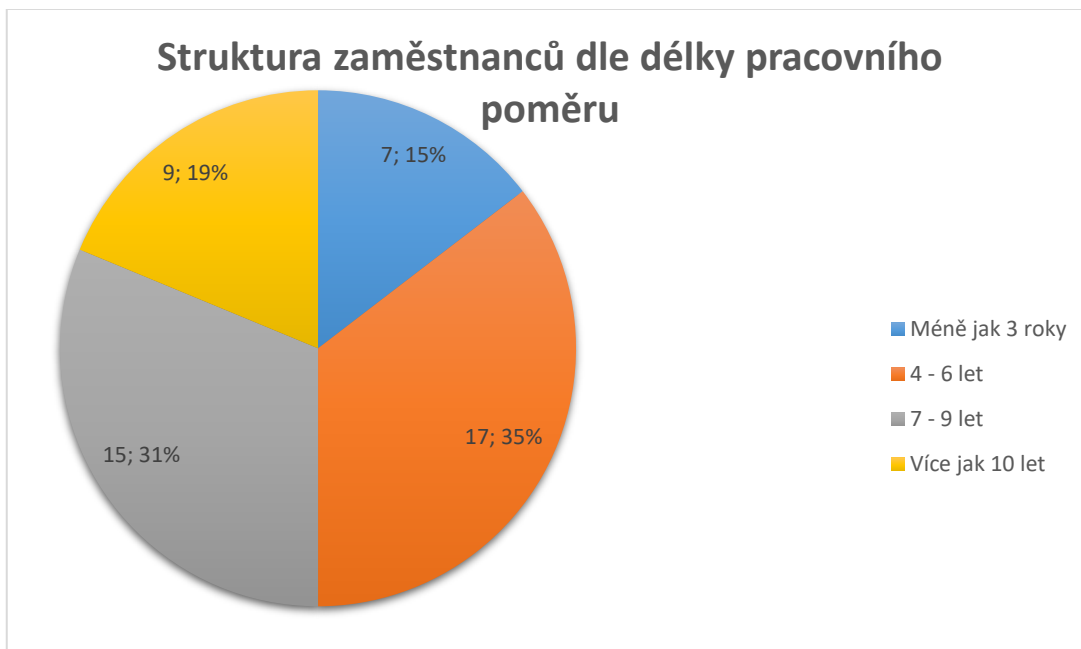
Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů

**Graf 2: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů

**Graf 3: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru**



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů

## **2.2 Návrh otázek pro jednotlivé rozhovory**

Návrh a následný výběr použitých otázek byl proveden mnou a následně schválen vedoucím práce. Společnost GrowCity s.r.o měla po celou dobu k dispozici otázky a samozřejmě plnou kontrolu a možnost používané otázky kdykoliv odmítnout. Původně bylo společnosti navrženo 14 otázek, které jsme po následné konzultaci zaměnili za 10 otázek, které se více týkaly zkoumaného pracoviště. Těchto deset otázek nezahrnuje jednotlivé podotázky, které jsou různé pro jednotlivé rozhovory. Desatero použitých otázek je k dispozici v seznamu příloh.

## **2.3 Realizace a výsledky individuálních rozhovorů**

Pro výzkum v rámci praktické části mé bakalářské práce jsem využil metodu individuálního rozhovoru.

Rozhovory byly uskutečněny mezi pěti zaměstnanci marketingové divize mezi 27. lednem a 2. březnem 2022. Průběh těchto rozhovorů probíhal v zázemí showroomu společnosti GrowCity na Praze 9. Hlavním zaměřením pro rozhovory byla kvalita vzdělávání zaměstnanců a přístup společnosti ke vzdělávání.

Rozhovory byly nahrány a následně zpracovány autorem této práce.

Vedení těchto rozhovorů bylo činěno pod dohodou zachování anonymity a z tohoto důvodu jsou jména respondentů nahrazena a nahrávky není možné dále použít.

## 2.4 Výsledky průzkumu

### 2.4.1 Respondent č.1

#### 1. Jaký je Váš názor na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?

Můj názor na vzdělávání zaměstnanců? Ve společnosti už pracuji poměrně dlouhou dobu a musím říct, že od začátku covidu vzdělávání poměrně upadlo. Tento rok zatím vypadá poměrně slibně, ale například minulý rok (2021) jsme neměli téměř žádné možnosti vzdělávání a několik akcí bylo zrušeno. Zároveň z toho asi nemůžu vinit jenom firmu, protože obecně podmínky pro vzdělávání nebyly nepřívětivější.

**Zmínil jste, že vzdělávání upadlo během covidu. Byl velký rozdíl ve vzdělávání před covidem a během něj?**

Tak rozdíl byl a pořád stále je poměrně velký. Bylo zrušeno několik vzdělávacích akcí, které jsou jindy vedeny kontaktní formou. A online kurzy mi moc nevyhovují. Také dodavatelé, se kterými spolupracujeme neposkytovali jejich každoroční kurzy.

**Mohu se zeptat, proč vám nevyhovují online kurzy?**

Mě chybí kontaktní forma u těchto kurzů. Mám pak pocit, že to pro mě mělo větší přínos, navíc u počítače trávím větší část své pracovní doby, takže mám zároveň i možnost jít dělat něco jiného.

#### 2. Myslíte si, že společnost vede zodpovědný přístup ke vzdělávání zaměstnanců?

Myslím si, že ano. Dříve jsem pracoval v jiných firmách a bylo to různé. Některé nám toho poskytovali více a některé téměř nic, kromě základních a povinných vzdělávacích kurzů. Zde bych řekl, že se firma alespoň snaží nabídnou něco extra, i když to třeba není vždy mířené přímo na naši oblast.

**3. Máte možnost navrhnout vedení možnosti vzdělávání, které by pro vaši pozici byly přínosem a jsou vzdělávací aktivity povinné?**

Možnost návrhu máme, ale nemůžu říct, že by návrh byl pokaždé vyslyšen. V minulosti se nám úspěšně povedlo navrhnout vzdělávací akce, ale chápu, že nemůžeme mít úplně všechno. Přeci jen naše oddělení je jen jedno z několika, které snad posílá vlastní návrhy, a tak se nemůže vyhovět pokaždé všem. Co se týče vzdělávacích akcí, tak povinné nejsou, alespoň ne většina. Ale zavazujeme se k nim předem, a tak se často sejde větší část kolegů a případně se chybějící místa naplní členy z ostatních firem, se kterými spolupracujeme.

**4. Jsou vzdělávací kurzy přínosné a dají se uplatnit v praxi?**

Jak které. Občas se účastníme kurzů, které jsou sice zaměřené na oblast, v níž se pohybuje naše firma jako je pěstování, hydroponie a podobně, ale ty pro naše marketingové oddělení tak užitečné nejsou. Na druhou stranu kurzy o nových produktech od dodavatelů nebo kurzy na tvoření reklam, tak za ty jsem často rád, protože mě baví zkoušet dělat vlastní design a ten poté kombinovat například právě s různými produkty. Takže se jedná spíše o směs různých výsledků, kde vhodné kurzy potěší a méně vhodné kurzy přímo neurazí.

**5. Krom rozvoje tvrdých dovedností, klade se i důraz na rozvoj měkkých dovedností?**

Určitě! Neřekl bych asi přímo důraz, ale rozhodně máme kurzy, které nám pomáhají v rozvoji měkkých dovedností.

**Vzpomněl byste si třeba na nějaký z posledních kurzů, který byl zaměřený na tyto měkké dovednosti?**

Jeden z posledních kurzů byl na zvládnání stresu nebo odolnost vůči stresu, název si přímo nepamatuji, ale ten kurz jsem zažil už několikrát a myslím si, že by ho měla každá firma poskytovat.

**6. Jak se změnil přístup ke vzdělávání zaměstnanců v období Covid-19?**

Jak už jsem zmínil v předešlé otázce, tak přístup se změnil a spíše k horšímu. Ať už je to třeba menší počet poskytovaných akcí nebo změna forem, jakými jsou poskytovány, tak podle mě to ubylo na kvalitě. Na druhou stranu doufám, že jakmile se z této situace dostaneme, tak se vše vrátí zpět do starých kolejí.

**7. Zajímá se společnost o vaši zpětnou vazbu ohledně vzdělávání, pokud se o ni zajímá pocítil jste nějaké změny?**

Zajímá, nebo si to alespoň myslím. S vedením jsme často v kontaktu, doslova jsou hned ve vedlejší místnosti, takže můžeme kdykoliv říct náš názor. Nemůžu ale říct, že bych pocítil nějaké větší změny. Bohužel nedokážu říct proč. Nevím, zda se jedná například o rozhodnutí ještě od někoho jiného nebo protože do zařizování kurzů nevidím a nechápu je.

**8. Poskytuje společnost tzv. teambuildingové akce, pokud ano, jak jsou koncipovány?**

Pokud pominu každoroční vánoční a letní večírky, tak moc ne. Občas se zajistí nějaká sportovní akce, ale nemyslím si, že se na to klade příliš velký důraz. Na druhou stranu máme možnost se účastnit jednoho z největších veletrhů ve Španělsku, což by se asi dalo považovat za teambuildingovou akci.



**Mohl bych se zeptat na ten veletrh? Kolika lidem je ta akce nabídnuta a náklady hradíte vy nebo vám je hradí společnost nebo na ně alespoň nějak přispívá?**

Nejsem si jistý, zda je akce nabídnuta každému, ale myslím si, že většina zaměstnanců, kteří tu pracují nějakou dobu měli tu možnost se ji zúčastnit. Občas se jí účastní pět zaměstnanců a občas třeba deset, takže účast není fixní a často každý rok jeden někdo jiný, takže se to po pár letech prostřídá. Náklady na ubytování, letenky a vstup hradí firma, což je velké plus, ale ostatní věci, jako jídlo, případně nějaké záležitosti tam, si už hradíte sami.

**9. Co považujete jako největší přednost a nedostatek společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Tady začnu nedostatky. Největším nedostatkem je asi nepřímé zaměření kurzů, někdy se účastníme kurzů, které jsou vhodnější pro jiné oddělení než pro naše, a i když ten kurz byl třeba dobrý, tak si z něj kolikrát moc neodnesu.

Předností bych řekl, že je přátelskost vybraných lektorů na kurzy. Za tohle asi může vedení a jejich kontakty, ale snad nikdy jsem neměl problém s nějakým lektorem či lektorkou. Všichni jsou přátelští a je na nich vidět, že ví, o čem mluví a jak tyto informace předat dál ve správné formě.

**10. Co by se dle Vás mělo zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Pokud pomineme vládní nařízení a s ním spojené problémy s kontaktními kurzy, tak bych uvítal možnost volby nebo například hlasování pro jednotlivé vzdělávací akce. Také bych byl rád za lepší možnost poskytování zpětné vazby a zlepšení komunikace s nadřízenými.

## 2.4.2 Respondent č.2

### 1. Jaký je Váš názor na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?

Poměrně kladný bych řekla. Vlastně za minulý rok na mě udělal hezký dojem, protože i přes veškerá omezení a překážky se nám dostalo alespoň nějakého vzdělávání, třebaže bylo občas mířeno na trochu jinou skupinu, než jsme my. Navzdory několika akcím, které byly zrušené jsme stále měly asi 5 různých akcí. A na tento rok máme prozatím dvě nadcházející akce, o kterých víme.

**Zmínil jste, že vzdělávání upadlo během covidu. Byl velký rozdíl ve vzdělávání před covidem a během něj?**

Bohužel na tuto otázku nemohu odpovědět, protože jsem nastoupila do práce teprve minulý rok, takže nemohu porovnat rozdíl mezi covidovým a před covidovým vzděláváním.

### 2. Myslíte si, že společnost vede zodpovědný přístup ke vzdělávání zaměstnanců?

Dobrá otázka, protože jsem nový zaměstnanec, tak na ni pokusím odpovědět z mého pohledu jakožto nováčka případně ji trochu srovnat s minulým zaměstnáním.

**Dobře, můžeme začít třeba z pohledu nováčka?**

Z prvního pohledu, jakožto nového zaměstnance řeknu, že GrowCity vede dobrý přístup. I přes některé problémy, kterých jsem si zatím všimla bych řekla, že je vzdělávání na dobré cestě a firma se snaží být zodpovědná.

**Děkuji, mohla byste mi ještě srovnat vzdělávání například s vaší minulou pracovní zkušeností?**

Z druhého pohledu je vzdělávání dostačující, ale ne vždy mířené na naše oddělení. Tento problém mu tak trochu ubírá na kvalitě. Abych to porovnála v minulým zaměstnáním, kde nechci zmiňovat firmu, tak je tady více kurzů, ale ne vždy tak povedených.

**3. Máte možnost navrhnout vedení možnosti vzdělávání, které by pro vaši pozici byly přínosem a jsou vzdělávací aktivity povinné?**

Ale jo. Těchto možností není nějak hodně a zatím jsem tedy nebyla svědkem, že by na naše návrhy byla kladná reakce, ale třeba mně do budoucna ještě překvapí. Alespoň je vidět, že se firma zajímá.

Co se týká toho, jestli jsou akce povinné, tak asi ano. Nejsem si tím úplně jistá, protože většinou jsme byli přítomní všichni a občas pár kolegů z jiných oddělení a někdo se mě nějak neptal, zda můžu či ne. Beru to tak, jak to je a snažím se jich účastnit co nejvíce.

**4. Jsou vzdělávací kurzy přínosné a dají se uplatnit v praxi?**

Přínosné jsou, teda alespoň pro mě, kterou obecně tyto témata baví. Ale je pravda, že ne všechny akce, kterých jsem se účastnila byly mířeny na naše marketingové oddělení. Shrnula bych to tak 50 na 50 co se týče přínosu. Ohledně uplatnění v praxi, tak často najdeme i informace a zkušenosti z nepřímo mířených kurzů a ty nějakým způsobem využijeme, takže alespoň nějaké plus.

**5. Krom rozvoje tvrdých dovedností, klade se i důraz na rozvoj měkkých dovedností?**

Nenazvala bych to důrazem, ale ano. Měly jsme i několik akcí na rozvoj měkkých dovedností.

**Vzpomněla byste si třeba na nějaký z posledních kurzů, který byl zaměřený na tyto měkké dovednosti?**

Myslím, že poslední kurz byl zaměřený na odolnost vůči stresu někdy na podzim v minulém roce. Vůbec nebyl špatný a vlastně mi přišlo, že mi to pomohlo i mimo práci, protože stres leckdy přetrvává i mimo pracovní dobu a je dobré vědět, jak se s ním vypořádat třeba doma.

**6. Jak se změnil přístup ke vzdělávání zaměstnanců v období Covid-19?**

Bohužel před covidem jsem tu nepracovala, ale co říkali kolegové nebo co jsem zaslechla, tak tu bylo více vzdělávacích a jiných akcí. Ale toho si všimnete i jako nováček, že tu je něco trochu jinak nebo že něco nesedí tak, jak má.

**7. Zajímá se společnost o vaši zpětnou vazbu ohledně vzdělávání, pokud se o ni zajímá pocítila jste nějaké změny?**

Tohle bude asi jednoduchá odpověď, ale ne, nezajímá. Vlastně většinou nemáme nějakou možnost písemné zpětné vazby. Nejčastěji vyplňujeme jsou dotazníky pro spokojenost, ale ty jsou určeny pro lektory a nemyslím si, že jejich výsledky se předávají naší firmě.

**8. Poskytuje společnost tzv. teambuildingové akce, pokud ano, jak jsou koncipovány?**

No, prozatím jsme žádnou takovou akci neměli, ale to dost možná může být dáno různými opatřeními, které vláda nařídila. Proto doufám, že jakmile se tyto opatření znovu rozvolní, že nějakou akci budeme mít. Dříve se prý jezdilo do zahraničí na veletrhy, a to mi připadá hodně zajímavé.

**9. Co považujete jako největší přednost a nedostatek společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Možná to bude znít trochu divně, protože se to netýká kurzu nebo akcí, jako takových, ale jedná se o zvolené lektory a lektorky. Často jsou pozitivní, plní energie, přátelští, ale i autoritativní. Vzbuzují takový ten zdravý respekt. To je podle mě obrovská přednost, protože je pak jedno, co vás učí, ale často máte pocit, že jste si alespoň něco odnesli.

Naopak nedostatkem pak budou akce jako takové. Sice jsem říkala, že mi kurzy jsou přínosné, ale stále vnímám, že by mohli mít pro nás lepší zaměření. Ráda bych se zlepšovala svoji odbornost, a ne ji rozšiřovat a různé vedlejší informace.

**10. Co by se dle Vás mělo zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Líbila by se mi lepší možnost komunikace mezi oddělením, co zařizuje kurzy a akce. Myslím si, že nejsem jediná, která má problémy se vzdělávacími akcemi a myslím si, že kdyby to takto pokračovalo do budoucna, tak by se mohla objevit určitá nespokojenost.

### 2.4.3 Respondent č.3

#### 1. Jaký je Váš názor na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?

Můj názor nebo spíše hodnocení je průměrné nebo lehce podprůměrné.

#### Mohl bych se zeptat, proč dáváte takovéto hodnocení?

Řekněme, že akce, které nám firma poskytuje mi nepřijdou zrovna užitečné. Některé jsou fajn, konkrétní a užitečné, ale dost velká část mi přijde taková neužitečná pro mě jako zaměstnance, který se věnuje marketingu na webu.

#### 2. Myslíte si, že společnost vede zodpovědný přístup ke vzdělávání zaměstnanců?

Ne, spíš si myslím, že se snaží být zodpovědná, ale ve skutečnosti přesně neví, co by měla dělat.

#### 3. Máte možnost navrhnout vedení možnosti vzdělávání, které by pro vaši pozici byly přínosem a jsou vzdělávací aktivity povinné?

Takovou možnost tady máme, ale není zrovna spolehlivá. Vzdělávací aktivity jsou spíše povinné. Říkám spíše, protože Vám většinou nikdo hlavu neutrhne, když tam nepřijdete, ale zase to není ideální.

#### Když jste vzdělávání hodnotil jako průměrné, zkoušel jste navrhnout nějakou vzdělávací akci, která by byla vhodná pro vaše zaměření?

Zkoušel, už i v minulosti a přijde mi, že to dříve fungovalo lépe. Teď je to takové vlažné a nejasné. Vedení vám odkejve, že se na to podívá, a to je vlastně všechno. Často to je jediná informace, kterou dostanu, žádná další zpětná vazba.

#### **4. Jsou vzdělávací kurzy přínosné a dají se uplatnit v praxi?**

Pokud se firma trefí kurzem, který má dobré zaměření, tak jo. Když se trefí, tak je to z 90% opravdu kvalitní kurz, ze kterého si něco odnesu a který mi něco přinese. Naopak, jak jsem říkal, tak z kurzů, které se mě nějak netýkají, tak si často neodnesu skoro nic. Spíš si odškrtnu přítomnost a nějak to přežiju.

#### **5. Krom rozvoje tvrdých dovedností, klade se i důraz na rozvoj měkkých dovedností?**

Jo, určitě. Teda, není to důraz, ale takové kurzy tu máme a ty se často řadí k těm lepším.

**Vzpomněla byste si třeba na nějaký z posledních kurzů, který byl zaměřený na tyto měkké dovednosti?**

Už to bude chvílka, ale strategické myšlení mě napadne jako první. Bylo to zajímavé téma a hezky přínosné, které vlastně využívám skoro každý den v práci.

#### **6. Jak se změnil přístup ke vzdělávání zaměstnanců v období Covid-19?**

Přístup jako takový asi nijak nebo to moc nevnímám. Spíš upadla kvalita.

**Můžu se zeptat na kvalitu a jak myslíte to, že upadla kvalita?**

Kurzy mi přijdou takové laxní, neinspirující. Pár posledních bylo nudných, lektoři o tématu mohli vědět bůhví co, ale neuměli to předat dál, neměli zapálení pro tu věc. Tohle zase není chyba firmy, že lektoři jsou nějakí a bez předešlé zkušenosti se to blbě soudí, takže tohle nechci dávat přímo za vinu firmě.

**7. Zajímá se firma o vaši zpětnou vazbu ohledně vzdělávání, pokud se o ni zajímá pocítil jste nějaké změny?**

Přímo se nějak zvláště nezajímá. Abych to nějak přiblížil, tak firma se zajímá, ale ne dostatečně, a ne nějak věcně. Vedení se zeptá, co a jak, jaké to bylo a podobně, ale nemáme žádné konkrétní dotazníky nebo papíry, kde bychom mohli přímo říct, co bylo dobré a co ne. K druhé části otázky řeknu, že změny jsem pocítil ale minimální.

**8. Poskytuje společnost tzv. teambuildingové akce, pokud ano, jak jsou koncipovány?**

Ne, neposkytuje. Nejblíže se tomu podobají různé firemní večírky a grilování, ale teambuildingové akce, že by se někam jelo nebo se třeba podniklo něco pro upevnění vztahů, to bohužel ne.

**9. Co považujete jako největší přednost a nedostatek společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Začneme nedostatky, kterých je o dost více. Neefektivně stavěné kurzy s nevhodným zaměřením jsou velkým problémem, malý ohled na zpětnou vazbu zaměstnanců je druhý hlavní problém. Nezajímavé nebo neexistující teambuildingové akce a poslední dobou i kvalita lektorů.

Předností pak budou kurzy na měkké dovednosti, které jsou lepší jak ostatní.

**10. Co by se dle Vás mělo zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

V první řadě by se určitě měla zlepšit komunikace mezi vedením a ostatními zaměstnanci a tohle není problém jenom nás, ale i dalších oddělení. Dále bych chtěl vidět trochu jasnější přístup ke vzdělávání, dávat náhražku nějaké akce, namísto poskytnutí vhodné mi přijde skoro až sprosté. Kdyby se to stalo jednou nebo párkrát dobře, chápu, ne vždy se všechno podaří, ale když se to děje skoro pořád, tak mi to přijde sprosté.



#### 2.4.4 Respondent č.4

##### 1. Jaký je Váš názor na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?

Já osobně si myslím, že vzdělávání zaměstnanců v naší firmě je nadprůměrné. Abych Vám řekla pravdu, tak zde pracuji relativně krátkou dobu, a tudíž nemám tolik zkušeností s tím, jak to tu probíhalo před pandemií. Kolegové říkali, že minulý rok byl snad nejhorší ze všech, ale mně osobně online forma kurzů vyhovovala víc než ta osobní. Musím ale uznat, že těch možností vzdělávání nebylo tolik, ale jak jsem již říkala, to bylo pravděpodobně způsobeno pandemií. K čemuž bych chtěla dodat, že to vypadá, že tento rok toho je v plánu mnohonásobně víc.

##### 2. Myslíte si, že společnost vede zodpovědný přístup ke vzdělávání zaměstnanců?

Řekla bych, že ano. Kdybych to měla porovnat s mým předchozím zaměstnáním, tak je to zde jak v pohádce. Mám pocit, že se nám tady snaží poskytnout vše potřebné a občas i něco navíc, co třeba není úplně spjaté s naším zaměřením.

##### 3. Máte možnost navrhnout vedení možnosti vzdělávání, které by pro vaši pozici byly přínosem a jsou vzdělávací aktivity povinné?

Návrhy poskytnout můžeme, ale neřekla bych, že to má nějaký větší efekt. Je ovšem pravda, že několik návrhů vzdělávání bylo vedením vyslyšeno. Co se týče druhé části Vaší otázky, tak většina programů povinná není i když bych osobně řekla, že u některých by měla být povinná.

#### **4. Jsou vzdělávací kurzy přínosné a dají se uplatnit v praxi?**

Na tohle bych Vám řekla, že záleží na kurzu. Pokud se nemýlím, tak jsou všechny kurzy dostupné všem. Tudiž lidem z odlišných oddělení třeba nejsou užitečné věci, co využijí lidé, řekněme z účtárny. Ale co se týče kurzů zaměřených na agrikulturu, tak ty bych řekla, že ty využije takřka každý. Já ve svém volném čase ráda zahradničím a některé tyto kurzy mě někdy naučí něco, co jsem předtím nevěděla, nebo dělala špatně.

#### **5. Krom rozvoje tvrdých dovednosti, klade se i důraz na rozvoj měkkých dovedností?**

Neřekla bych, že se tu na něco klade důraz. Co se toho rozvoje týče, tak bych řekla, že je poměrně rovnoměrně rozvržen. Kdybyste chtěl přímo příklad kurzu na měkké dovednosti, tak nejvíc si pamatuji kurz „Stres a strategie jeho zvládnání“. Řekla bych, že skoro všem účastníkům značně pomohl zvládat, nebo omezovat svůj stres.

#### **6. Jak se změnil přístup ke vzdělávání zaměstnanců v období Covid-19?**

Jak jsem Vám již řekla. Nemohu Vám na 100% říci, jak moc se změnil. Odhadovala bych, že se pravděpodobně přístup zhoršil a bylo zavedeno více online kurzů. Ale jak jsem také říkala, tak mě osobně forma online kurzů vyhovuje více než kontaktní.

**7. Zajímá se společnost o vaši zpětnou vazbu ohledně vzdělávání, pokud se o ni zajímá pocítila jste nějaké změny?**

Myslím si, že se o naši zpětnou vazbu zajímá, ale neřekla bych že na ni vždy reagují. Je to vlastně podobné jako s těmi návrhy kurzů, občas k nějaké změně dojde. Upřímně si myslím, že reagují podle toho, kolik lidí má podobnou zpětnou vazbu. Samozřejmě, já tomuhle zas tak nerozumím a lidem, co tyto kurzy zařizují do hlavy také nevidím, tak tohle můžete vzít s rezervou.

**8. Poskytuje společnost tzv. teambuildingové akce, pokud ano, jak jsou koncipovány?**

Vyloženě asi ne. Pořádají se večírky, čas od času nějaké sportovní akce, ale firma vyloženě pravidelné teambuildingové aktivity nepořádá. Takže si to čas od času s kolegy vynahrazujeme sami a nějakou menší neoficiální „firemní“ akci si uspořádáme.

**Myslíte si, že je chyba, že společnost nedělá teambuildingové akce? Jaký v nich vidíte přínos?**

Já v tom chybu vidím. Tento druh akcí, jsou dle mého názoru velice důležitý pro zdravé firemní vztahy. Pomáhají se lidem začlenit do kolektivu, nebo pomáhají zlepšovat vztahy mezi jednotlivci. Proto jsme se spolu s kolegy rozhodli pořádat naše neoficiální akce.

**9. Co považujete jako největší přednost a nedostatek společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Neřekla bych, že by tu byly vyloženě nějaké nedostatky. Jak jsem již, říkala tak v mém předchozím zaměstnání to bylo strašné a řekněme že vše zde je v porovnání úžasné. Nevím, abych Vám řekla pravdu, tak mě opravdu teď nic nenapadá. Co se týče pozitiv, tak těch mám spoustu. Školitelé jsou profesionální, zdvořilí a přátelští. A celkově jsem nebyla na žádném kurzu, který by byl nějak neprofesionální, nebo nedostatečný. Mám s tím vlastně jen pozitivní zkušenosti.

**10. Co by se dle Vás mělo zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Osobně si nemyslím, že by byly třeba nějaké drastické změny. Já bych třeba uvítala, kdyby byla u všech kurzů možnost osobní i online účast. Jak jsem předtím říkala, tak naše firma je velmi poctivá, co se vzdělávání zaměstnanců týče. Tudíž bych řekla, že jediné, co by ještě mohlo zlepšit je přístup některých kolegů, ale to není něco, co by vedení mohlo ovlivnit.

## 2.4.5 Respondent č.5

### 1. Jaký je Váš názor na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?

Tak můj názor je takový neutrální. Pracoval jsem zde před rodičovskou dovolenou a vrátil jsem se po tří letech a za tu dobu zde proběhlo pár změn, nejenom strukturálních, ale také vzdělávacích. Některé změny jsou k lepšímu, ale některé starší způsoby mi vyhovovali více. Do popředí se dostalo více online kurzů a akcí, kterých jsem celkem zastáncem. Co se týče akcí, tak jich je paradoxně o něco více, ale to bude dáno pandemickou situací.

### 2. Myslíte si, že společnost vede zodpovědný přístup ke vzdělávání zaměstnanců?

Na tuhle otázku se nejsem jistý, jak mám odpovědět. Asi to není nejzodpovědnější firma pod sluncem, ale je vidět a znát, že investuje do zaměstnanců a jejich vzdělávání.

### 3. Máte možnost navrhnout vedení možnosti vzdělávání, které by pro vaši pozici byly přínosem a jsou vzdělávací aktivity povinné?

Tak tu možnost máme, sám ji nějak nevyužívám. Přijde mi to jako ztráta času. Většina z nich povinných je.

#### **Proč Vám to přijde jako ztráta času?**

Tak mám lepší věci, jak trávit svůj volný čas než vymýšlet vhodnou vzdělávací akci, když by tuto práci měli zastávat jiní zaměstnanci. Navíc z dřívějších zkušeností vím, že naše návrhy jsou často smeteny ze stolu.

**4. Jsou vzdělávací kurzy přínosné a dají se uplatnit v praxi?**

Přínosné možná jsou, ale ne úplně pro využití v praxi, nebo alespoň ne v té naší. Problémem je otevřenost kurzů a akcí, protože na ně může většina zaměstnanců a pak nejsou nějak cílené pro jednotlivé skupiny. Samozřejmě, že se to netýká úplně každého kurzu.

**5. Krom rozvoje tvrdých dovednosti, klade se i důraz na rozvoj měkkých dovedností?**

Důraz se na to určitě neklade, ale nějaké zaměření tam určitě vidět je.

**Vzpomněl byste si třeba na nějaký z posledních kurzů, který byl zaměřený na tyto měkké dovednosti?**

Poslední kurz byl poměrně nedávno. Jednalo se o stres a jeho zvládání nebo něco takového. Tohoto kurzu jsem se zúčastnil už po druhé a pokaždé byl stejný, ale stejně přínosný.

**6. Jak se změnil přístup ke vzdělávání zaměstnanců v období Covid-19?**

V porovnání s kurzy před pár lety, co jsem tu pracoval, se rozhodně zvýšil počet online kurzů, což je celkem samozřejmé vzhledem k situaci a nemožnosti kontaktní výuky. Kvalita, je celkem individuální záležitost, protože mě online kurzy vyhovují, a tak mi přijdou lepší. Kdybych to měl srovnat s těmi pár kontaktními kurzy, tak mi přijdou celkem stejně kvalitní jako dříve.

**7. Zajímá se společnost o vaši zpětnou vazbu ohledně vzdělávání, pokud se o ni zajímá pocítil jste nějaké změny?**

Neřekl bych. Určitě zpětnou vazbu registrují, ale nemám pocit, že by s ní nějak pracovali. Nechci říct, že by vedení dělalo špatnou práci v zařizování těchto vzdělávacích programů, ale neuškodilo by, kdyby reagovali víc na zpětnou vazbu.

**8. Poskytuje společnost tzv. teambuildingové akce, pokud ano, jak jsou koncipovány? Nemyslím si. Víím, že se pořádají nějaké večírky, ale co si pamatuji tak žádné teambuildingové akce nebyli a ani nejsou. Teoreticky by se dal počítat zájezd do Španělska, ale já bych ho za takový druh akce nepovažoval.**

**9. Co považujete jako největší přednost a nedostatek společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Jak jsem řekl u některé z minulých otázek, tak velkým nedostatkem je nedostatečný zájem o zpětnou vazbu a potřeby zaměstnanců. Kurzy jsou občas špatně koncipované, jak jsou zaměřené pro velké množství zaměstnanců.

Výhodou by pak byla profesionalita kurzů a školitelů a pokud se kurz trefí do něčeho, co vás zajímá, tak je to opravdu vidět.

**10. Co by se dle Vás mělo zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Hlavně by se mělo zlepšit zaměření kurzů a projevit větší zájem o potřeby zaměstnanců a jejich zpětnou vazbu, u které mi přijde, že firma nebere velký ohled. Možná ne oblast pro zlepšení, ale online účast byla výbornou volbou, pro lidi s dětmi nebo pro ty, co mají homeoffice a tak nemusejí jezdit do práce, takže bych v tomhle ohledu byl rád, aby firma pokračovala.

## **2.5 Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů**

Zhodnocení výsledků bylo provedeno na základě odpovědí z jednotlivých rozhovorů, které mezi sebou byly porovnány.

### **1. Jaký je Váš názor na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?**

Po srovnání jednotlivých odpovědí můžeme vidět, že výsledky jsou zde velice smíšené. Hodnocení se zde pohybuje od podprůměrného po nadprůměrné, a to převážně z důvodů jako jsou změny ve vzdělávání během Covidu-19, srovnávání vzdělávání s předešlým zaměstnáním, zavedení online kurzů a další.

### **2. Myslíte si, že společnost vede zodpovědný přístup ke vzdělávání zaměstnanců?**

V této otázce převládají kladné názory a to, že firma vede zodpovědný přístup nebo se o to alespoň snaží. Nicméně respondent č.3 uvedl, že se firma snaží být zodpovědná, ale není si jistá svým programem a tím, co by měla dělat. Tato odpověď souhlasí s nejčastěji uvedeným problémem v otázce číslo 8.

### **3. Máte možnost navrhnout vedení možnosti vzdělávání, které by pro vaši pozici byly přínosem a jsou vzdělávací aktivity povinné?**

Jedna z otázek, kde se respondenti shodli a uvedli, že možnost návrhu zde je, ale na návrh se bere malý ohled a málokdy je uskutečněn. Zároveň si zaměstnanci nejsou jisti, zda ve skutečnosti jsou školení povinná nebo ne.

### **4. Jsou vzdělávací kurzy přínosné a dají se uplatnit v praxi?**

U této otázky jsou smíšené odpovědi. Většina respondentů se shodla, že kurzy jsou přínosné, ale často mají špatné zaměření, které nesouvisí s jejich pracovní pozicí a nedá se tak vždy uplatnit v pracovní praxi. Chtěl bych ale zmínit, že přínosnost vzdělávacích akcí zde může být ovlivněna volnočasovými zálibami respondentů.



**5. Krom rozvoje tvrdých dovedností, klade se důraz i na rozvoj měkkých dovedností?**

Po vyhodnocení odpovědí je vidět, že společnost nabízí kurzy pro rozvoj měkkých dovedností a podle hodnocení respondentů se jedná o kvalitní kurzy, které jsou užitečné jak v pracovním prostředí, tak i mimo něj.

**6. Jak se změnil přístup ke vzdělávání zaměstnanců v období Covid-19?**

U této otázky bohužel nebylo možné vyhodnotit odpovědi všech respondentů, protože respondent číslo 4 a respondent číslo 2 zde před epidemií Covid-19 nepracovali. Ze zbylých odpovědí je pak vidět že se přístup spíše zhoršil a kvalita kurzů upadla. Je ale důležité zmínit, že během tohoto období se velká část kurzů odehrávala online formou, které nevyhovuje každému a polovina respondentů uvedla, že jim online forma vyhovovala a druhé polovině ne.

**7. Zajímá se společnost o vaši zpětnou vazbu ohledně vzdělávání, pokud se o ni zajímá pocítil/a jste nějaké změny?**

Nejčastější shodou bylo uvedeno, že společnost zpětnou vazbu registruje a o problémech tak ví, ale nereaguje na ni. Z těchto výsledků je pak vidět, že společnost nedává prostor změnám a velká část respondentů tak nepocítuje změny. Také mě zaskočilo, že respondenti nemají možnost písemného hodnocení.

**8. Poskytuje společnost tzv. teambuildingové akce, pokud ano, jak jsou koncipovány?**

U této otázky bylo nejvíce uvedeno, že společnost pořádá několikrát do roka firemní večírky, občasná sportovní či podobná akce a každoročně zájezd do Španělska, ale zaměstnanci to nepovažují za teambuildingové akce.

**9. Co považujete za největší přednost a nedostatek společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

O této otázce bylo nejčastější předností firmy uvedena kvalita, profesionalita a vystupování školitelů. Jako přednost byla také několikrát uvedena i kvalita kurzů, ale pouze v případě, že rezonovala s respondenty a byla využitelná v praxi.

Nedostatkem bylo nejčastěji uvedeno špatné tematické zaměření kurzů a chybějící reakce a zájem na zpětnou vazbu od zaměstnanců.

**10. Co by se dle Vás mělo zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

Ačkoli se otázka velice podobá otázce číslo 9, tak jsem chtěl zjistit, co by zaměstnanci uvítali za změny a dal jim tak možnost se anonymně vyjádřit a odpovědi následně porovnat s mými návrhy.

Mezi nejčastější odpovědi respondentů se objevovali návrhy pro možnost hlasování nebo možnost volby vzdělávacích akcí, zlepšení komunikace mezi zkoumaným oddělením a nadřízenými a možnost písemné formy zpětné vazby. Také mě překvapil návrh možnosti volby mezi online a kontaktními vzdělávacími akcemi.

## 2.6 Vlastní doporučení

Pro návrh vlastních doporučení jsem vycházel z informací, uvedených v teoretické části bakalářské práce a z kapitoly 2.5 Vyhodnocení výsledků individuálních rozhovorů.

Z těchto informací jsem vyvodil několik následujících doporučení, které by měly vést k možnému zlepšení kvality vzdělávání zaměstnanců:

- Zavést dotazníky pro zpětnou vazbu, které budou rozdány k vyplnění po každé vzdělávací akci. Toto je nejdůležitější doporučení, ze kterého vychází velká část problémů vzdělávání ve společnosti, a právě poskytnutí dotazníků a zjišťování zpětné vazby je důležitým krokem ke zlepšení.
- Dbát na zpětnou vazbu zaměstnanců. Z jednotlivých odpovědí bylo očividné, že společnost nedbá na zpětnou vazbu, mohlo to být způsobeno nedostatkem možností pro vyjádření zpětné vazby, ale zároveň měli zaměstnanci možnost se vyjadřovat alespoň ústně, bohužel s malým dopadem.
- Zlepšit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Do tohoto doporučení také spadá dát možnost zaměstnancům se vyjádřit i mimo dotazníkovou formu.
- Školení a jednotlivé kurzy by měli mít lepší zaměření pro jednotlivé pracovní pozice. Vzdělávací akce by měli prohlubovat znalosti účastníků a umožňovat jim využít nabyté znalosti v praxi. Pokud jsou tyto akce špatně zaměřené, účastníci si mohou připadat zanedbaní, a to může ovlivnit pracovní morálku.
- Zavést teambuildingové akce. Teambuilding je důležitou součástí firemní komunikace a týmové práce. Právě špatná komunikace ohrožuje mezilidské vztahy a pracovní klima a je důležité se těmto úskalím vyvarovat.

Jednotlivá doporučení byla předána personálnímu oddělení GrowCity, s.r.o.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti“ se zabývala vzděláváním zaměstnanců ve společnosti GrowCity, s.r.o.

V teoretické části byly definovány základní pojmy vzdělávání, lidských zdrojů a lidského kapitálu, vzdělávacích aktivit zaměstnanců za využití české i zahraniční odborné literatury.

V praktické části bylo provedeno šetření téma kvality vzdělávání zaměstnanců ve společnosti za použití individuálních rozhovorů se zaměstnanci, které následně bylo vyhodnoceno a z výsledků byly sestaveny vlastní návrhy, pro zlepšení kvality vzdělávání.

Z výsledků bylo zjištěno, že momentální strategie vzdělávání není dostatečně účinná a poskytované vzdělávací akce mají špatné zaměření. Kvalitu vzdělávání hodnotili zaměstnanci se smíšenými pocity a k možnostem zpětné vazby se vyjádřili převážně negativně.

Do vlastních návrhů pro zlepšení kvality vzdělávání ve společnosti byly zařazeny dotazníkové metody pro zpětnou vazbu, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými, zavedení teambuildingových akcí a zlepšení zaměření vzdělávacích akcí na základě dotazníkové metody.

Výsledky bakalářské práce byly předány personálnímu oddělení společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

KOUCKÝ, Jan. *České vzdělání a Evropa: strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice při vstupu do Evropské unie : program Phare, projekt č. CZ 9405-01-03-01*. Praha: Sdružení pro vzdělávací politiku, 1999. ISBN 80-211-0312-4.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Andromedia: *Databanka dalšího vzdělávání* [online]. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>

DOBEŠ, Martin. Nejvýraznější trendy ve firemním vzdělávání pro rok 2017. *Edunews* [online]. 2017 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://edunews.cz/martin-dobes-nejvyraznejsi-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-pro-rok-2017/>

*E-learning: Vše o e-learning* [online]. [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://www.e-learn.cz/e-learning.html>

*Education-wiki: Co je cloudová technologie?* [online]. 2019 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://cs.education-wiki.com/9556367-what-is-cloud-technology>

MŠMT ČR. *Strategie celoživotního učení ČR*. [online]. [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

POZDNIČEK, Vladimír. Jaké jsou současné trendy ve vzdělávání personalistů, HR manažerů a specialistů?. *HR News* [online]. 2015 [cit. 2021-03-9]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/jake-jsou-soucasne-trendy-ve-vzdelavani-personalistu-hr-mana-id-2459164>

SZYMAŃSKA, Dominika. Gamifikace je více než jen hra. *HR News* [online]. 2017 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nez-jen-hra-id-3148546>

*VR Education: Adopce VR do firemního vzdělávání* [online]. 2020 [cit. 2021-09-03]. Dostupné z: <https://vreducation.cz/adopce-vr-do-firemniho-vzdelavani/>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ**

### **Seznam obrázků**

<b>Obrázek 1: Schéma celoživotního učení .....</b>	<b>16</b>
<b>Obrázek 2: Schéma systému formování pracovních schopností člověka .....</b>	<b>17</b>
<b>Obrázek 3: Schéma cyklu vzdělávání dle Hroníka .....</b>	<b>20</b>

### **Seznam tabulek**

<b>Tabulka 1: Rozpis oblastí vzdělávání.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabulka 2: Matice metod hodnocení: .....</b>	<b>22</b>

### **Seznam grafů**

<b>Graf 1: Struktura zaměstnanců dle věku .....</b>	<b>34</b>
<b>Graf 2: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.....</b>	<b>35</b>
<b>Graf 3: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru .....</b>	<b>35</b>



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1: Otázky pro rozhovor**

## **Přílohy**

### **Příloha 1**

#### **Otázky pro rozhovor**

1. Jaký je Váš názor na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti?
2. Myslíte si, že společnost vede zodpovědný přístup ke vzdělávání zaměstnanců?
3. Máte možnost navrhnout vedení možnosti vzdělávání, které by pro vaši pozici byly přínosem a jsou vzdělávací aktivity povinné?
4. Jsou vzdělávací kurzy přínosné a dají se uplatnit v praxi?
5. Krom rozvoje tvrdých dovedností, klade se důraz i na rozvoj měkkých dovedností?
6. Jak se změnil přístup ke vzdělávání zaměstnanců v období Covid-19?
7. Zajímá se firma o vaši zpětnou vazbu ohledně vzdělávání, pokud se o ni zajímá pocítil/a jste nějaké změny?
8. Poskytuje firma tzv. teambuildingové akce, pokud ano, jak jsou koncipovány?
9. Co považujete jako největší přednost a nedostatek firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
10. Co by se dle Vás mělo zlepšit v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?