ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Školení a příprava zaměstnanců k práci v mezinárodním prostředí

Diplomová práce

Bc. Matvey Didenko

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.
Katedra řízení lidských zdrojů

Akademický rok: 2021/2022

ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Matvey Didenko**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Školení a příprava zaměstnanců k práci v mezinárodním prostředí**

Cíl: Cílem diplomové práce je zjistit pomocí analýzy propojení systému školení a rozvoje zaměstnanců v konkrétní společnosti s kariérním řádem, a to s ohledem na práci v mezinárodním prostředí. V diplomové práci, po porovnání s přístupy v mezinárodním prostředí, budou navrhnuta opatření, která se zaměří na zvýšení efektivity práce v dané organizaci.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cílů práce
2. Školení a rozvoj zaměstnanců – aktuální teoretické přístupy
3. Školení zaměstnanců a kariérní řád s ohledem na mezinárodní prostředí
4. Systém školení a rozvoje v konkrétní společnosti
5. Empirický výzkum – výzkumné otázky, metodologie zpracování, představení vzorku respondentů, výzkumné šetření
6. Vyhodnocení dat, jejich interpretace a analýza výsledků výzkumného šetření. Srovnání s přístupy k dané problematice v mezinárodním prostředí, návrh opatření
7. Závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky: 5. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Managament Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. KNOWLES, M S. *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development.* Routledge, Taylor & Francis Group, 2015. 387 s. ISBN 978-0-415-73902-3.
4. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
6. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Datum zadání diplomové práce: květen 2021

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022
Bc. Matvey Didenko
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022
PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022
doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022
doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval 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) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, 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 .....

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod 7

1 Úloha školení ve fungování organizace 9

1.1 Organizace školení personálu 14

1.2 Přínos školení pro rozvoj zaměstnanců 17

1.3 Vymezení obsahu školení 18

1.4 Podmínky školení, zpětná vazba, implementace v praxi 22

1.5 Strategie personálního řízení v mezinárodních firmách 25

2 Aktuální metody aktivního učení s ohledem na mezinárodní prostředí 27

2.1 Vzdělávání a rozvoj s ohledem na mezikulturní rozdíly, hodnocení činnosti 28

2.2 Funkce správy expatů, kompenzace a výhody 30

2.3 Principy, požadavky a metody školení vedení pro působení v mezinárodním prostředí 33

2.4 Vzdělávací filmy a videa 36

2.5 Skupinové diskuse 37

2.6 Obchodní hry 38

2.7 Hry na hraní rolí 39

2.8 Analýza praktických situací 40

3 Analýza společnosti Accenture 42

3.1 Školení zaměstnanců 43

3.2 Mezinárodní působení a adaptace k práci v mezinárodním prostředí 45

3.3 Opatření související s vysíláním a přípravou zaměstnanců 46

4 Empirický výzkum 49

4.1 Výzkumné otázky, metody zpracování, vzorek respondentů 49

4.2 Výsledky sběru dat a jejich interpretace 50

4.3 Sumarizace empirické části a návrh opatření 56

Závěr 59

Seznam literatury 61

Seznam použitých zkratek a symbolů

SERR Společenský evropský referenční rámec pro jazyky

Úvod

Svět, ve kterém současně žijeme, je velice propojený a všechno v něm funguje v rámci vzájemných souvislostí. Toto je důsledkem procesu globalizace, který podporuje a eliminuje hranice mezi státy a národy. Eliminují se jak fyzické hranice a překážky, kupříkladu vízové povinnosti a ekonomická omezení, tak i bariéry kulturní a mentální. Daná skutečnost pak umožňuje rozumět nejen lidem kolem sebe, ale i těm, kteří jsou od nás daleko. Vytváří se společné kulturní prostředí, které je tvořeno masovou kulturou a společnými hodnotami. Globalizovanější svět poskytuje organizacím příležitosti k rozvoji nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Společnosti tak používají působení v jiných zemích jako způsob získání větší konkurenční výhody a optimálnější alokace lidských zdrojů. Ovšem není možné předpokládat, že je svět všude úplně stejný a že v různých zemích neexistují žádná jiná pravidla, tradice, hodnoty a normy. Ačkoliv je svět globalizován, lidé v jiných státech mají svoje zvyklosti, patrné kulturní rysy a paterny chování. Klíčovým úkolem společností, které působí nadnárodně, je vytvoření efektivního systému školení a přípravy svých zaměstnanců k práci v takovém rozmanitém prostředí. Vybraná společnost Accenture již dlouhodobě působí mezinárodně, zajišťuje a realizuje vysílání svých zaměstnanců do velkého počtu států po celém světě.

Daná diplomová práce je tvořena dvěma částmi, praktickou a teoretickou. Začátek teoretické části představuje a uvádí základní východiska pro organizaci školení zaměstnanců. Na začátku je vysvětlena důležitost investování do lidského kapitálu, která je následně znázorněna pomocí přínosů, které jsou viditelné po zavedení účinného systému školení. Teoretická část ovšem reflektuje zaměření diplomové práce na mezinárodní prostředí. Strategie školení jsou popsány v souvislostech s mezinárodním prostředím a mezinárodním působením. Teoretická část taktéž obsahuje přehled o správě expatriantů, o motivačních nástrojích a způsobech hodnocení činnosti zaměstnanců, kteří působí v zahraničí. Principy a požadavky na školení pro působení v mezinárodním prostředí jsou zohledněny ve vztahu k aktuálním metodikám a trendům. Teoretická část končí aktuálními metody interkulturního školení, mezi které patří zejména školení aktivní. Aktivním školením se rozumí to, že se student přímo zapojuje do průběhu celého procesu a je tak nejenom pasivním posluchačem, ale i tím, kdo aktivně participuje a může následně

naučené znalosti aplikovat ihned v praxi. Mezi tyto metody patří analýza praktických situací, skupinové diskuse, hry na hraní rolí a obchodní hry.

Praktická část popisuje společnost Accenture, její základní strukturu a rámec působení. Následuje popis problematiky školení a přípravy zaměstnanců k výjezdu a práci v zahraničí. Popisují se konkrétní opatření, která společnost zavádí a implementuje za účelem aktivního vysílání pracovníků do zahraničí. Součástí této diplomové práce je výzkumné šetření, které zjišťuje to, do jaké míry jsou tato opatření efektivní. Šetření je provedeno pomocí dotazníků. Dále následuje analýza výzkumných otázek a výkladový komentář k výsledkům jednotlivých otázek.

Cílem diplomové práce je zjistit propojení systému školení a rozvoje zaměstnanců s kariérním řádem, a to s ohledem na práci v mezinárodním prostředí. Vysílání zaměstnanců přímo souvisí s kariérním řádem mezinárodní společnosti. Je jeho nezbytnou součástí. Diplomová práce končí navržením opatření, která by mohla pomoci společnosti Accenture ještě lépe zorganizovat svou činnost v oblasti rozvoje lidských zdrojů a dosáhnout větší výkonnosti a většího počtu konkurenčních výhod ve srovnání s ostatními podniky.

1 Úloha školení ve fungování organizace

Tato kapitola projednává o tom, proč je v současnosti školení považováno za kritickou záležitost ve mnoha společnostech působících v mezinárodním prostředí. V kapitole jsou vysvětleny cíle školení a vliv školení na ekonomické zdraví organizace. V dnešní době se mění jak vnější podmínky (hospodářská politika států, legislativa a daňový systém, objevují se noví konkurenti), tak i vnitřní podmínky pro fungování organizací (restrukturalizace podniků, strategie a organizační struktura mnoha firem, technologické změny, nástup nových pracovníků), což vystavuje většinu společností nutnosti vyškolit zaměstnance pro práci v nových podmínkách. Mění se i principy, na jejichž základě je personální management realizován, a to z důvodu větší propojenosti organizací s jinými organizacemi. Nové organizační strategie vyžadují výrazné úpravy systému personálního řízení a školení zaměstnanců se v těchto podmínkách stává klíčovým prvkem procesu personálního řízení. Mnoho organizací se potýká s potřebou najít nejúčinnější způsoby, jak zvýšit produktivitu a efektivitu práce, zejména v mezinárodním prostředí. Nyní mají zaměstnavatelé mnohem větší zájem o vysoce kvalifikované a kompetentní pracovníky, kteří jsou schopní vytvářet zboží a služby, které jsou pak vyslání do zahraničí. Školení je navrženo tak, aby připravilo zaměstnance na správné řešení širšího spektra úkolů a zajistilo vysokou efektivitu jejich práce, musí rovněž připravit zaměstnance k práci v mezinárodním prostředí a zvýšit jeho schopnost adoptovat se. Zároveň umožňuje nejen zvyšovat úroveň znalostí zaměstnanců a rozvíjet požadované odborné dovednosti, ale také v nich formovat takový systém hodnot a postojů, který odpovídá dnešní realitě a podporuje strategii organizace trhu.

Dosažení dlouhodobých i krátkodobých cílů, potřeba zvýšení konkurenceschopnosti a organizační změny vyžadují vyšší úroveň školení zaměstnanců a dobře plánovanou a organizovanou práci na školení zaměstnanců. Školení by se přitom nemělo omezovat pouze na předávání určitých znalostí zaměstnancům a rozvoj potřebných dovedností u nich. Mercer, Barker, Bird (2010) uvádí, že školení je v ideálním případě koncipováno také tak, aby zaměstnancům zprostředkovalo informace o aktuálním dění ve firmě a pomohlo jim rozvinout porozumění perspektivám rozvoje organizace a hlavním směrům její strategie, zvýšit úroveň pracovní motivace, angažovanosti zaměstnanců vůči organizaci.

Znalosti získané zaměstnanci vysokých škol rychle zastarávají a roste potřeba jejich výrazné obnovy. Ve společnostech, které působí v zahraničí, se proto stále více rozšiřuje myšlenka vytvoření systému průběžného vzdělávání zaměstnanců neboli koncepce „učící se organizace“. Pro úspěšnou práci je dnes zapotřebí dobře se orientovat v odborné a obecné problematice související s oblastí obecného managementu, finančního řízení, logistiky, marketingu, mezinárodních vztahů. Nedostatek znalostí a dovedností zaměstnance nutných k úspěšnému plnění úkolů vede nejen k neefektivní práci, ale také snižuje pracovní spokojenost. Čím hůře je zaměstnanec odborně připraven na výkon svých pracovních funkcí, tím vyšší jsou jeho frustrace a pracovní stres.

Určující podmínkou ekonomického zdraví organizace, podle Urbana (2017), je její schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám vnitřního i vnějšího prostředí. Proto i přes poměrně složitou finanční situaci začínají být náklady spojené se školením personálu považovány za prioritu a nutnost. Stále více organizací provádí rozsáhlé školení personálu a manažerů různých úrovní, přičemž si uvědomuje, že pouze vyškolený, vysoce kvalifikovaný a vysoce motivovaný personál bude rozhodujícím faktorem pro rozvoj podniku a vítězství nad konkurencí. Školení vedení je zvláště důležité pro každou organizaci. Práce vedoucího má rozhodující vliv na výsledky práce jeho podřízených, jejichž počet může být velmi významný.

Rostoucí role vzdělávání v procesech zvyšování konkurenceschopnosti podniku a organizačního rozvoje je způsobena následujícími třemi faktory. Prvním faktorem je to, že školení personálu je nejdůležitějším prostředkem k dosažení strategických cílů organizace. Za druhé, školení je kritickým prostředkem přidávání hodnoty k lidským zdrojům organizace. Za třetí, bez včasného školení zaměstnanců se organizační změny stávají velmi obtížnými nebo nemožnými. Následující kapitola se zabývá každým faktorem podrobněji, jelikož školení je klíčovým faktorem v rozvoji zaměstnanců.

Úspěch při dosahování nejdůležitějších strategických cílů organizace závisí do značné míry na tom, jak jsou si zaměstnanci vědomi strategických cílů a jak moc jsou ochotní a připravení pracovat na jejich dosažení. Koubek (2015) tvrdí, že

potřeba rychlých organizačních změn a měnících se principů řízení implikuje zvýšení produktivity zaměstnanců, zlepšení kvality produktů, zlepšení služeb pro zákazníky a kreativní a inovativní přístup k podnikání. Vzdělávání personálu patří mezi prioritní oblasti personálního řízení pouze tehdy, když si vrcholový management uvědomuje, že implementace tržních strategií vyžaduje vyšší úroveň odborné přípravy všech kategorií zaměstnanců.

Efektivní výkon společnosti v podmínkách stále rostoucí konkurence je nemožný bez zlepšování efektivity práce na všech úrovních organizace. Hlavními překážkami k dosažení lepších výkonů je nejen nedostatečné školení zaměstnanců, ale také staré způsoby práce na různých úrovních organizace. Tyto překážky, podle Koubka (2015), lze překonat pouze tehdy, bude-li vypracována a realizována nová politika v oblasti vnitropodnikového vzdělávání, která zahrnuje různé formy školení a vzdělávacích programů pro všechny kategorie zaměstnanců.

Některé organizace nevěnují školení svých zaměstnanců patřičnou pozornost, protože tuto výdajovou položku nepovažují za nezbytnou, domnívají se, že školení lze snadno obejít, pokud si například najmou specialisty, kteří již mají potřebnou kvalifikaci. Vedení každé organizace se však dříve či později nevyhnutelně musí potýkat s tím, že pokud neinvestujete peníze do zvyšování úrovně znalostí a do rozvoje odborných dovedností svých zaměstnanců, návratnost lidských zdrojů organizace se snižuje.

Pokud firma upřednostňuje najímání již vyškolených specialistů v domnění, že tímto způsobem šetří čas a finanční prostředky na školení personálu, pak se přehlíží, že kromě poskytování potřebných znalostí a rozvíjení dovedností zaměstnanců je školení navrženo tak, aby zprostředkovalo studentům důležité informace o organizaci, přispělo k utváření „správných“ postojů k práci, k posílení žádoucích vzorců chování a zvýšení míry loajality zaměstnanců vůči jejich organizaci. Školení zaměstnanců je nejdůležitějším nástrojem, jehož prostřednictvím může management zvyšovat potenciál lidských zdrojů a ovlivňovat formování organizační kultury.

V rychle se měnící situaci na trhu jsou zapotřebí bystré talenty a neotřelé nápady, aby byla zajištěna vysoká úroveň konkurenceschopnosti. Organizace, které jsou ochotné investovat do školení svých zaměstnanců, mohou očekávat, že zaměstnanci, kteří si zdokonalí své dovednosti, budou schopní snáze a rychleji řešit složitější problémy, budou vytrvalejší při hledání a často i nalézání nejlepších odpovědí na vznikající otázky. Budou rovněž schopní vyrovnat se s obtížemi v práci, budou mít vyšší míru loajality pro svůj podnik, vyšší ochotu pro něj pracovat. Urban (2017) hovoří, že moderní přístupy k řízení organizací jsou založeny na tom, že personál je považován za klíčový faktor určující efektivitu využití všech ostatních zdrojů. Jak ukazují zkušenosti nejúspěšnějších tuzemských i zahraničních firem, investice do personálu, vytváření podmínek pro růst zaměstnanců a zvyšování jejich odborného potenciálu dávají 2-3krát vyšší návratnost než prostředky zaměřené na řešení čistě výrobních problémů.

Vážným problémem mnoha organizací je udržení zaměstnanců, kteří prošli školením. Investováním peněz do školení zaměstnanců tak organizace zhodnocuje svůj nejdůležitější kapitál – lidi. Některé organizace se ale zároveň potýkají s tím, že po vynaložení velkého množství peněz na školení jim může po nějaké době chybět značná část vyškolených pracovníků – převyšují je jiné „chytřejší“ organizace. Úsporou na školení zaměstnanců jsou tyto společnosti ochotny platit vyšší mzdy, poskytovat širší škálu benefitů, lepší pracovní podmínky nebo větší možnosti profesního růstu a postupu zaměstnanců. Aby se snížilo riziko ztráty zaměstnanců, podle Knowles (2015), kteří studují nebo zdokonalují své dovednosti na úkor organizace, mnoho společností vyvíjí a zavádí systém právních, organizačních, morálních a psychologických opatření směřujících k zajištění a udržení této kategorie zaměstnanců ve společnosti. Rozvoj a implementace speciálních programů, které poskytují zaměstnancům po zaškolení širší možnosti kariérního rozvoje, a poptávka po získaných znalostech a dovednostech jsou opatření, která pomáhají konsolidovat vyškolený personál v organizaci.

Školení zaměstnanců nemůže být pro organizaci samoúčelné. Často jsou na školení vynakládány poměrně značné peněžní prostředky. Školení je nejdůležitějším prvkem v systému personálního řízení a mělo by být neoddělitelně spojeno s procesy rozvoje organizace, s prací na dosahování strategických cílů

organizace, zajištění maximální připravenosti lidí pracujících v organizaci řešit problémy.

Pokud je personální management budován jako systém, pak by každá konkrétní činnost v této oblasti (výběr, hodnocení, školení, motivace a stimulace personálu) měla podléhat jedinému společnému cíli – zajištění efektivního chodu organizace a jeho dynamický rozvoj. Již ve fázi výběru nových zaměstnanců organizace identifikuje zaměstnance, kteří potřebují školení, a dostává informace potřebné k objasnění obsahu příslušných školicích programů. Často se při vedení pohovoru nebo testování odhalí nejen silné, ale i slabé stránky nových zaměstnanců. To umožňuje již v první fázi působení nových zaměstnanců v organizaci nastínit prioritní kroky pro zaškolení či zlepšení jejich dovedností.

Velký význam zde má také připravenost člověka k získávání nových znalostí, jeho postoj k rozvoji. Mercer, Barker, Bird (2010) říkají, že schopnost učit se, osvojovat si nové znalosti a dovednosti je jedním z nejdůležitějších kritérií při hledání a výběru nových zaměstnanců. Mnoho organizací v poslední době přikládá velký význam hledání takových lidí, kteří nejen splňují požadavky organizace, ale také mohou a chtějí se učit. U nových zaměstnanců často následuje školení bezprostředně po výběrovém řízení, které identifikuje potřeby školení nových zaměstnanců. Nástupní školení je přitom úzce provázáno s procesem adaptace na práci v organizaci.

U personálních pracovníků školení často předchází roční hodnocení výkonu. Proces hodnocení výkonu objasňuje potřeby zaměstnanců na školení, aby úroveň jejich kvalifikace odpovídala požadavkům a standardům stanoveným v organizaci. Zároveň lze identifikovat zaměstnance s určitým nedostatečným odborným vzděláním, kteří mohou v důsledku školení zlepšit svůj výkon, a také ty zaměstnance, jejichž potenciál umožňuje povýšení. Zaměstnanci podniku by měli vidět perspektivu své práce v podniku a na druhé straně by podnik měl zájem své zaměstnance rozvíjet a zvyšovat návratnost jejich práce. Samostatnou oblastí realizovanou v rámci vnitropodnikového vzdělávání zaměstnanců je plánování vzdělávání potenciálních zaměstnanců. Obsah vzdělávacích programů pro různé kategorie zaměstnanců je do značné míry dán cíli a strategií podniku, stejně jako

analýzou profesních činností zaměstnanců, při kterých se zjišťují pracovní funkce a znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro úspěšnou realizaci příslušných odborných úkolů.

Odpovědnost za školení zaměstnanců je obvykle sdílena mezi personalisty (psychology, zaměstnanci školicích oddělení) a manažery různých úrovní. Pokud přitom manažeři zodpovídají za stanovení potřeby školení, za vysílání zaměstnanců svého útvaru na školení a za hodnocení výsledků školení, pak za přípravu a realizaci školicích programů zodpovídají především personalisté pro různé kategorie personálu. Manažeři stojí před úkolem nejen zjišťovat vzdělávací potřeby svých podřízených a vyhodnocovat výsledky učení. Manažeři často působí jako mentoři a školí své podřízené v rámci každodenních pracovních kontaktů s nimi. Tím, že jsou svým chováním příkladem (působí jako vzory), manažeři mimo jiné zprostředkovávají svým podřízeným významné informace o organizační kultuře, normách, hodnotách a požadovaných vzorcích pracovního chování (Taylor, Armstrong, 2020).

1.1 Organizace školení personálu

Systém vzdělávání a dalšího vzdělávání zaměstnanců společnosti bude efektivní pouze tehdy, bude-li úzce propojen s nejdůležitějšími oblastmi práce pro personální management, systémem pracovních pobídek, jakými jsou například odměňování, prémie, benefity, morální pobídky. V práci na vzdělávání personálu lze rozlišit následujících sedm hlavních oblastí, které přímo vyplývají z přístupu ke vzdělávání personálu. Nejdřív se musí stanovit cíl školení. V ideálním případě by každý manažer zvažující školení měl chápat, jaký z toho bude mít organizace prospěch (Knowles, 2015).

Někdy však může být trénink k ničemu. Zbytečné školicí programy, místo toho, aby zaměstnance vzdělávaly, dávaly jim nové znalosti a rozvíjely nové dovednosti, je ruší nebo rozptylují od práce, nepomáhají organizaci řešit její problémy. Zda bude školení produktivní nebo zbytečné, závisí na tom, jak úzce je školení v souladu se strategií a cíli společnosti. Školení pracovníků, které není provázáno s organizačními cíli, pro jejichž využití výsledků nejsou vytvořeny podmínky, se

vystavuje riziku, že se stane ztrátou času a peněz (Taylor, Armstrong, 2020). V dnešní době je možné pozorovat situaci, kdy organizace nevěnuje dostatečnou pozornost zjišťování vzdělávacích potřeb různých kategorií zaměstnanců. Specialisté podílející se na organizaci školení personálu navíc často neznají metody a postupy pro efektivní provádění takové práce. Zaměstnanci organizace jsou v těchto podmínkách nuceni dohánět nedostatek znalostí a dovedností potřebných pro práci. Mnoho organizací nespojuje jmenování na novou pozici nebo povýšení s nutností, aby zaměstnanec absolvoval školení, které ho připraví na práci na novém místě, na řešení složitějších a odpovědnějších úkolů. Pokud je pro některé společnosti zcela přirozené, že povýšený manažer před nástupem do práce na novém místě absolvuje školení, které ho připraví na plnění nových, složitějších a odpovědnějších úkolů, pak pro mnohé další společnosti školení není nutností a ani se o tom neuvažuje.

Systematická analýza vzdělávacích potřeb různých kategorií zaměstnanců je nezbytná k určení, které formy a metody vzdělávání budou nejlépe odpovídat zájmům společnosti. Tato analýza by měla vycházet ze strategických cílů společnosti a úkolů, kterým čelí jednotlivé divize. Pokud taková práce není vykonávána, je výběr programů pro školení různých kategorií personálu spíše neorganizovaný a chaotický. Nepozornost při práci na identifikaci potřeby školení zaměstnanců vytváří pro organizaci vážné problémy: může být nucena platit za školení, které nemusí být vůbec zapotřebí. Potřeba školení různých kategorií personálu organizace je určena jak požadavky na práci nebo zájmy organizace, tak individuálními charakteristikami zaměstnanců (Kazík, 2017). Potřeba školení, získávání nových znalostí a rozvoj určitých odborných dovedností je ovlivněna věkem, pracovními zkušenostmi, úrovní schopností, rysy pracovní motivace a dalšími faktory.

Školení v té či oné formě je nejúčinnějším a nejadekvátnějším způsobem řešení existujících nebo předvídatelných problémů v činnostech určité kategorie personálu. Školení se jeví jako nákladově nejefektivnější způsob, jak dosáhnout cílů organizace. Školení je nejúčinnějším způsobem, jak přidat hodnotu lidským zdrojům organizace a zvýšit produktivitu zaměstnanců. Potřeba školení může vyvstat v reakci na současné problémy neboli může souviset s plány organizace.

Pro stanovení obsahu a nejúčinnějších vzdělávacích metod, které nejlépe přispějí k dosažení cílů organizace a cílů učení, je nutné stanovit kvalitativní a kvantitativní vzdělávací potřeby hlavních kategorií zaměstnanců (Rebor, 2014). Kvalitativní (co učit, jaké dovednosti rozvíjet) a kvantitativní (kolik zaměstnanců různých kategorií potřebuje školení) potřeby školení lze identifikovat pomocí následujících metod. První metodou je vyhodnocení informací o zaměstnancích, které má personální oddělení k dispozici, kupříkladu délka služby, praxe, základní vzdělání, zda se zaměstnanec již dříve účastnil školení nebo programů dalšího vzdělávání.

V průběhu ročního hodnocení výkonu lze nalézt nejen silné, ale i slabé stránky v práci konkrétního člověka. Například nízké známky pro zaměstnance určité profesní skupiny ve sloupci "odborné znalosti" ukazují, že u této kategorie zaměstnanců byla identifikována potřeba školení. Poté lze zvážit otázku potřeby školení pro konkrétní kategorie pracovníků a určit konkrétní formu a obsah tohoto školení, stanovení toho, jaký druh školení umožní zaměstnancům dosáhnout požadované úrovně kvalifikace a školení. Sledování práce zaměstnanců a analýza problémů, které brání efektivní práci, je další metodou. Nesoulad práce personálu se stanovenými standardy a požadavky odhalený v důsledku pozorování může být indikátorem potřeby vhodného školení. Pokud se v práci personálu pravidelně vyskytují chyby, nesprávné výpočty, které vedou ke špatné práci, porušování bezpečnosti, nepřiměřeně velkým ztrátám času, lze tyto informace použít k odůvodnění žádosti o školení zaměstnanců a při přípravě školicích programů. Dnes je to jedna z nejběžnějších metod v organizacích pro stanovení potřeby školení zaměstnanců. Proto, aby školení bylo produktivnější, musí manažer zaměstnance předem informovat, proč a na jaké školení je posílá (Kazík, 2017).

Individuální žádosti a návrhy zaměstnanců jsou další metodou školení zaměstnanců. Pokud má zaměstnanec zájem o získání určitých znalostí a dovedností, může podat žádost vedoucímu vzdělávacího oddělení, potvrzenou jeho přímým nadřízeným, s uvedením, jaké školení potřebuje. Personální průzkumy, jejichž cílem je posoudit potřebu nových odborných znalostí a rozvoje dovedností, umožňují přesněji určit potřebu školení u konkrétních kategorií personálu, konkrétních útvarů nebo jednotlivých zaměstnanců. Průzkumy mohou pokrývat

celou organizaci nebo jednotlivá oddělení, mohou být výběrové, pokrývající pouze reprezentativní vzorek. Pokud je okruh respondentů malý, lze použít metodu rozhovoru. Zkušenosti konkurentů nebo příbuzných podniků taktéž často poskytují důležitá vodítka související s potřebou školení určité kategorie zaměstnanců za účelem udržení požadované úrovně konkurenceschopnosti.

1.2 Přínos školení pro rozvoj zaměstnanců

Školení musí být přínosné jak pro celou organizaci, tak pro jednotlivce. Postoj vrcholového managementu ke vzdělávání zaměstnanců do značné míry souvisí s pochopením toho, jaké benefity tím organizace získává a jaké náklady vynakládá na vzdělávání různých kategorií zaměstnanců. Výhod může být celá řada. Vzdělávání zaměstnanců umožňuje organizaci úspěšněji řešit problémy spojené s novými oblastmi její činnosti a udržovat potřebnou úroveň konkurenceschopnosti pomocí zlepšování kvality a produktivity personální práce a snižování nákladů. Šikýř (2016) uvádí, že výhodou může být zvýšení míry loajality zaměstnanců a snížení jejich fluktuace. Zvyšování schopnosti zaměstnanců přizpůsobit se měnícím se socioekonomickým podmínkám a požadavkům trhu je taktéž plusem školení. Organizace tak přidává hodnotu k lidským zdrojům, které má k dispozici. Školení navíc umožňuje udržovat a šířit mezi zaměstnanci základní hodnoty a priority organizační kultury, prosazovat nové přístupy a normy chování určené k podpoře organizační strategie.

Školení má rovněž výhody nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Poskytuje totiž vyšší pracovní spokojenost, přispívá k růstu sebevědomí, kvalifikace a kompetence. Rozšiřuje kariérní vyhlídky uvnitř a vně organizace. Školení zaměstnanců není jen o benefitech. Školení avšak znamená i určité náklady. Mezi náklady spojené se školením zaměstnanců lze rozlišit přímé a nepřímé náklady (Šikýř, 2016). Přímé náklady mohou zahrnovat náklady na platy lektorů a podpůrného personálu, výukové materiály a pronájem prostor. Nepřímé náklady zahrnují náklady spojené s nutností uvolnit zaměstnance z práce po dobu jejich účasti na vzdělávacím programu, a to zpravidla se zachováním platu. Školení nebo zdokonalování některých zaměstnanců se navíc často stává další zátěží pro ostatní. Tito pracovníci musí po určitou dobu vykonávat nejen svou práci, ale i práci nepřítomných kolegů. Zvláště značné náklady vznikají v organizaci při hrazení

dlouhodobého školení svých zaměstnanců. Někdy je těžké říci, které náklady, přímé či nepřímé, jsou pro organizaci citlivější.

1.3 Vymezení obsahu školení

Sběr informací před, během a po školení různých kategorií personálu, jeho analýza a zobecnění získaných výsledků jsou úkoly, které je třeba řešit především při zjišťování potřeb zaměstnanců organizace na školení a při vytváření struktury a obsahu školicích programů. Zvláště obtížné výzkumné úkoly jsou spojeny s přípravou vzdělávacích programů pro manažery. Školení má studentům ukázat nové přístupy k řešení manažerských problémů, vytvořit si takové postoje ve vztahu k produktivitě, kvalitě práce a personálu a takový systém priorit, který bude maximalizovat růst výkonnosti jak jednotlivých zaměstnanců, tak celé organizace.

Za tímto účelem je při vytváření školicích programů zvláště důležité věnovat pozornost studiu postojů a modelů chování, které určují přístupy k práci manažerů na různých úrovních. Řešení výzkumných problémů je vyžadováno nejen ve fázi přípravy vzdělávacích programů, ale i při hodnocení efektivity školení. Aby bylo možné určit, jak užitečný byl program školení pro určitou kategorii pracovníků, jsou často vyžadovány průzkumy a speciální testování účastníků školení.

Hlavním úskalím při řešení metodických problémů je vybrat nejlepší výukové metody a/nebo určit jejich správný poměr neboli kombinaci pro jednotlivé kategorie studentů. Moderní trendy v organizaci školení personálu, podle Briscoe, Shculer, Tarique (2016), spočívají ve zkracování času čistě přednáškové prezentace materiálu a ve stále větším využívání metod aktivního učení: obchodní hry, skupinové diskuse, rozbory zkušeností tuzemských a zahraničních firem. Kromě toho, stále větší pozornost je věnována praktickému rozvoji studované látky a upevňování praktických dovedností studentů. Rozsah povinností specialistů podílejících se na práci personálního vzdělávání obvykle zahrnuje řešení těchto metodických úkolů: vývoj školicích programů nebo výběr z programů nabízených školicími centry, výběr organizace, které bude školení svěřeno, výběr a školení vlastních učitelů, hodnocení efektivity školení (Rebor, 2014). Je nemožné začít budovat systém interního školení, pokud nejsou předem určeny potřeby školení a

rozvoje zaměstnanců organizace. Na řešení tohoto problému by se měli podílet nejen zástupci personální služby, ale manažeři všech úrovní.

Školení personálu by mělo být založeno na jasném rozdělení odpovědností, jasném systému plánování a kontroly. Organizační úkoly zahrnují takové rutinní úkoly jako je jmenování osob odpovědných za vedení školení, příprava příslušných příkazů a pokynů, nábor školicích skupin a kontrola docházky, výběr učitelů, příprava prostor, ve kterých bude školení probíhat, řešení technického vybavení pro výcvik a další pomocné záležitosti (Rebor, 2014). Společnost má téměř vždy osoby nebo divize, které řeší širokou škálu organizačních záležitostí souvisejících se školením zaměstnanců. Tyto otázky nevyžadují ze své podstaty speciální znalosti, ale na kvalitě jejich řešení často závisí úspěšnost celého studia.

Při určování obsahu, forem a metod vzdělávání by se mělo vycházet především z potřeb dané organizace. Tato kapitola popisuje faktory ovlivňující volbu obsahu, forem a metod výuky. Obsah školení by měl především vycházet z priorit a úkolů, které podnik má v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. Dalším požadavkem je včasná aktualizace znalostí zaměstnanců a udržení vysoké úrovně jejich odborné způsobilosti. Obsah vzdělávacích programů závisí na cílech školení, na kategorii zaměstnanců, kteří jsou školeni, na úrovni vzdělání a zkušenostech učitele (Bartoňková, 2010). Úspěšnost zvládnutí vzdělávacího materiálu do značné míry závisí na tom, jak obsah vzdělávacího materiálu koreluje se vzdělávací úrovní, profesními zkušenostmi a zájmy studentů.

Dalším faktorem ovlivňujícím výsledky učení, podle Bartoňkové (2010), je složitost studované látky. Čím složitější je studovaná problematika nebo výukový materiál, který musí studenti zvládnout (vysoký podíl teoretických znalostí, přetížení speciální terminologií či vzorci), tím více času je zapotřebí na zvládnutí. Je zřejmé, že v tomto případě hrají důležitou roli odborné zkušenosti studentů a úroveň jejich vzdělání. Co je pro někoho obtížné, může být pro někoho jednoduché. Ale v každém případě, aby se studentům usnadnilo osvojení komplexního vzdělávacího materiálu, je zvláště užitečné široké používání vizuálních pomůcek a aktivních vyučovacích metod.

Významný vliv na úspěšnost školení má také struktura vzdělávacího materiálu, tedy to, jak dobře je systematizován a jak přehledně, logicky a důsledně uspořádán. Čím lépe je vzdělávací materiál strukturován, tím snadněji jej publikum vnímá a asimiluje. Vzdělávací materiál by měl být organizován tak, aby studentům nejen zprostředkoval základní informace o studovaném předmětu, ale také jim pomohl snáze navázat spojení mezi různými částmi programu, aby si vytvořili systematické, komplexní porozumění studovaného předmětu.

Existují čtyři hlavní skupiny úkolů, které učitel řeší v průběhu školení: zvyšování úrovně znalostí, informovanosti, rozvoj motorických dovedností, rozvoj interpersonálních komunikačních dovedností a rozvoj dovedností analýzy problémů a přípravy řešení. Jedním z hlavních cílů školení je poskytnout pracovníkům znalosti, které jim pomohou lépe vykonávat jejich práci. Nejde však pouze o předání informací studentům, které potřebují k úspěšnému plnění svých odborných úkolů. Je třeba připomenout, že jedním z nejdůležitějších cílů školení je zvýšit míru angažovanosti zaměstnanců vůči své společnosti a svěřenému úkolu (Bartoňková, 2010). Tuto úlohu lze řešit poskytnutím informací studentům, které jim umožní lépe porozumět stavu v organizaci, vyhlídkám jejího rozvoje, pracovním standardům, politice organizace. Studenti pak mohou pochopit hlavní obsah sociálních programů, poskytované benefity, platné předpisy a pravidla.

Interpersonální dovednosti jsou nezbytné k tomu, aby zaměstnanci mohli při své práci v organizaci úspěšně komunikovat s ostatními lidmi. Klíčovými dovednostmi mezilidské interakce jsou navázání psychologického kontaktu, schopnost naslouchat, schopnost přesvědčovat a jasně vyjádřit své myšlenky, dovednosti řešení konfliktů. Výuka těchto dovedností má za cíl nejen usnadnit interakci s ostatními lidmi, ale také pomoci zaměstnancům lépe pochopit jejich jednání a záměry. Školení dovedností obchodní komunikace pomáhá účastníkům rozvíjet chování, které zvyšuje efektivitu obchodní komunikace.

V posledních letech se široce používá trénink obchodní komunikace, který je zaměřen na rozvoj interpersonálních komunikačních dovedností. Tento trénink zahrnuje maximální spoléhání na uplatňování a implementaci probrané látky formou diskusí, hraní rolí nebo simulačních her. Taková školení se konají pro organizace,

které patří do různých sektorů hospodářství, a pro různé kategorie pracovníků: od běžného personálu až po vrcholové manažery. Zvláště efektivní jsou tréninky s využitím videozáznamu jako jednoho z nástrojů zpětné vazby. V moderních programech obchodního vzdělávání je kladen zvláštní důraz na rozvoj dovedností studentů při práci ve skupině (Koubek, 2015). Učí se společně s kolegy analyzovat problémy, porovnávat různé úhly pohledu, hledat společná řešení. Kromě toho se v průběhu školení studenti učí identifikovat problémové oblasti, úzká místa, která brání úspěšné práci, a rozvíjet způsoby jak identifikované problémy řešit.

Avšak obsah vzdělávacích programů ne vždy plně odpovídá zájmům organizace. Společnosti často poskytují svým zaměstnancům školení, aniž by se jim to řádně vyplatilo. To se děje z následujících důvodů. Management se může mylně domnívat, že nedostatky a problémy v práci personálu (prostoje, nízká produktivita) lze řešit školením. Školení zároveň nepředchází analýza příčin špatné výkonnosti a nejsou prováděna opatření, která by pomohla zajistit správné stanovení cílů učení. Bez těchto přípravných kroků ztrácí školení svou podstatu a nepřispívá náležitým způsobem ke zvyšování efektivity odborných činností proškolených. V průběhu školení jsou zaměstnanci nuceni studovat látku nebo se učit takové dovednosti, které již mají (Briscoe, Schuler, Tarique, 2016). Tato situace nastává, pokud se při utváření studijních skupin nezohledňuje úroveň vzdělání nebo odborné přípravy studentů a do jedné skupiny spadají nově příchozí i zkušení pracovníci, lidé s různou úrovní vzdělání.

Dnes mnoho velkých firem poskytuje vzdělávání a školení externě. Pokud zaměstnanci navštěvují kurzy či semináře pořádané mimo organizaci, otevírá jim to nové možnosti podívat se na svou práci a svou firmu z širší perspektivy. Školení mimo firmu často dává studentům příležitost navázat poměrně úzké kontakty se zástupci příbuzných organizací, sdílet vlastní zkušenosti a učit se z úspěšných zkušeností svých kolegů (Folwarczná, 2010). Učení mimo organizaci dává maximální efekt pouze tehdy, když je jeho obsah úzce spojen s cíli a strategií organizace, kdy jsou jeho výsledky žádané. Jak zajistit co nejvyšší návratnost externích školení? Jak motivovat studenty, aby ve své práci lépe využívali vědomosti a dovednosti získané studiem? Některé společnosti již vyvinuly vlastní přístupy k řešení problémů a otázek, jak zajistit co nejvyšší návratnost externích

školení a motivovat studenty, aby využívali získané znalosti v praxi. Doporučuje se, aby účastníci dávali zpětnou vazbu o průběhu učení. Při vysílání jakékoli kategorie pracovníků na školení mimo organizaci by se také mělo počítat s určitými změnami v jejich práci po ukončení školení. Nemusí to být povýšení, vedení může zaměstnancům, kteří absolvovali školení, zadávat složitější úkoly nebo dokonce i projekty, které dávají možnost využít získané znalosti a uplatnit získané dovednosti v praxi.

1.4 Podmínky školení, zpětná vazba, implementace v praxi

Podmínky, ve kterých školení probíhá, uvádí Li (2016), by měly nejen zjistit vysokou úroveň osvojení znalostí a dovedností v rámci studijního plánu, ale také minimalizovat rušivé vlivy, které mohou mít negativní dopad na úroveň motivace a koncentrace studentů. Místnost, ve které školení probíhá, by měla přispět k řešení hlavních úkolů školení a dobrému a kvalitnímu naučení vzdělávacího materiálu. Specifikem školení personálu organizací je fakt, že se jedná o školení dospělých lidí, kteří již získali střední nebo vysokoškolské vzdělání. Na jedné straně to přináší určitá omezení pro proces učení a na druhé straně to otevírá široké možnosti pro učitele, protože většina studentů má dobrou úroveň základních znalostí.

Mezi nejdůležitější principy, jejichž implementace zajišťuje úspěch školení, je možné především vyzdvihnout následující: poskytování úplné a včasné zpětné vazby účastníkům školení o účinnosti jejich školení, praktický rozvoj získaných znalostí a dovedností, přenos získaných znalostí a dovedností do pracovních podmínek, vytváření a udržování vysoké motivace k učení. Potřeba zpětné vazby je jednou ze základních lidských potřeb. Poskytování zpětné vazby studentům, tedy informací o akademickém pokroku a míře, v jaké tyto úspěchy splňují stanovené požadavky, je jedním z hlavních principů, které zajišťují efektivitu školení (Kazík, 2017). Zpětná vazba je pro studenty nezbytná, aby měli představu o dosaženém pokroku, a pokud nastanou potíže, musí jasně porozumět jejich podstatě, zdrojům a příčinám a také tomu, co lze udělat, aby se jim v budoucnu vyhnuli.

Užitečnost zpětné vazby je určena třemi faktory, a jsou to včasnost zpětné vazby, úplnost a kvalita. Zpětná vazba je pro studenty informativnější a užitečnější, když je

poskytnuta bezprostředně po výkonu studenta. Pokud žáci dosahují dobrých výsledků, je přirozená zpětná vazba ve formě pochvaly, v případě neúspěchu lze zpětnou vazbu poskytnout formou konstruktivní kritiky, která umožňuje pochopit, o jaké chyby jde a jak lze tyto chyby napravit. Zpětná vazba, kterou účastníci během školení obdrží, se může lišit úplností informací, která umožňuje posoudit, zda výsledky učení splňují požadavky a jakých chyb se účastníci školení dopustili (Cejthamr, Dědina, 2010). Zároveň je třeba mít na paměti, že nadměrné množství zpětné vazby v raných fázích učení ne vždy přináší požadovaný efekt. Příliš podrobné komentáře učitele mohou vést k tomu, že student bude zahlcen informacemi, které ho mohou zmást, přičemž přílišná fixace pozornosti na neúspěchy může negativně ovlivnit jeho motivaci. S rostoucí úrovní znalostí a úrovní osvojení potřebných odborných dovedností se však studenti stávají kompetentnějšími a zkušenějšími, konkrétní zpětná vazba poskytovaná v plném rozsahu bude mít stále příznivější vliv.

Nejdůležitějším prostředkem poskytování zpětné vazby v průběhu školení jsou komentáře a poznámky učitele nebo vedoucího týkající se dosaženého pokroku. Aby byla zajištěna vysoká kvalita takové zpětné vazby, měly by být komentáře nebo poznámky k podniknuté akci vyvážené, což znamená komentovat nejenom špatné výpočty, chyby nebo nedostatky, ale také úspěchy studenta. Převaha destruktivní kritiky ze strany učitele či vedoucího často vede k tomu, že žák ztrácí víru ve své schopnosti, snižuje se jeho motivace k učení, narušuje se kontakt s učitelem. Komentáře by měly přesně uvádět, co žák pochopil nebo udělal dobře, správně, v čem udělal chybu, s čím tato chyba souvisí, co a jak přesně by měl zlepšit.

Funkce zpětné vazby, podle Snell, Morris, Bohlander (2016), mohou být vykonávány nejen komentáři učitele, mentora nebo instruktora. Zpětnou vazbu mohou studenti získat jako výsledek samostatného plnění určitých úkolů nebo postupů, odpovědí na kontrolní otázky, které zjišťují porozumění studentů probírané látce, ve formě známek u testů. Dobré výsledky jsou získávány zpětnou vazbou ve formě videozáznamu plnění tréninkových úkolů studenty, simulující typické pracovní situace.

Zpětná vazba v procesu učení plní tři hlavní funkce: informování o výsledcích osvojování vzdělávacího materiálu a o úspěšnosti osvojování pracovních dovedností, posílení nezbytných akcí, žádoucí chování, zvýšení motivace k učení. Zpětná vazba posiluje požadované chování. Pokud lektor včas zaznamenal alespoň malý pokrok studenta nebo jakékoli zlepšení pracovních nebo výrobních ukazatelů, pomůže to upevnit požadované chování a reprodukovat jej v budoucnu. Včasná a kvalitní zpětná vazba zvyšuje spokojenost s procesem učení a zapojení studentů do procesu učení, zvyšuje jejich zájem o učení a zvyšuje chuť zvládnout navrhovaný program.

Klíčovou otázkou při přípravě jakéhokoli vzdělávacího programu a při použití jakékoli vyučovací metody je, zda účastníci budou schopni získané znalosti a dovednosti využít ve své práci (Liu, Volcic, Gallois, 2019). Pokud lze znalosti a dovednosti získané v jedné situaci úspěšně použít v jiné situaci pak je možné říčí, že dochází k takzvanému pozitivnímu přenosu. Neutrální přenos nastává, když to, co se pracovník naučil a zvládl v jedné situaci, nelze použít v jiné situaci. Při negativním přenosu má naučené chování, dovednosti nebo materiál negativní dopad na výkon v jiné situaci.

Vytváření podmínek pro pozitivní transfer je jedním z nejdůležitějších aspektů při přípravě a realizaci jakéhokoli školení. Pro lepší přenos znalostí a dovedností, které si studenti osvojili v procesu učení do pracovních situací, by měly být splněny následující podmínky. První podmínkou je podobnost mezi obsahem školení a obsahem odborné činnosti, která umožňuje již v průběhu výuky těsněji propojit studovanou látku se zkušenostmi, postoji a hodnotami studentů. Druhou podmínkou je redundance školení, tedy znalosti a dovednosti získané během školení, by měly být o něco širší, než jaké jsou vyžadovány ve skutečné pracovní situaci (Bonache, Brewster, Froese, 2020). Dostatečně široký rozsah znalostí a dovedností získaných školením zvyšuje pravděpodobnost jejich využití i při změně pracovních podmínek. Důraz na pochopení obecných principů studenty jim umožňuje nejen lépe pochopit, jak se ten či onen problém řeší, ale umožňuje také zodpovědět otázky: proč a za jakým účelem? Dostatek příležitostí pro praxi je dalším důležitým prvkem. Studentům by měly být poskytnuty co nejširší možnosti pro procvičení a uplatnění získaných znalostí a dovedností. K tomuto cíli slouží metody aktivního učení a

vytváření v organizaci klimatu vedoucího k pozitivnímu přenosu naučených znalostí do každodenních odborných činností.

1.5 Strategie personálního řízení v mezinárodních firmách

Společnosti působící na mezinárodních trzích používají především tři strategie a přístupy k personálnímu řízení. Prvním stylem je paternalistický styl, který upřednostňuje využívání personálních politik a postupů mateřské společnosti, rovněž jmenování zaměstnanců z mateřské společnosti do klíčových manažerských pozic (zejména ve fázi rozběhu). Klíčová rozhodnutí jsou přijímána v mateřské společnosti (Štrach, 2009). Zásady a postupy vyvinuté v mateřské společnosti jdou dolů do dceřiných společností, kde se stávají zákonem, otevřeně a mlčky akceptovaným všemi divizemi. Zástupci mateřské společnosti jsou dirigenty její firemní kultury, proto implementují vlastní standardy, přizpůsobují obchodní procesy místním specifikům.

Rysem nezávislého stylu řízení je to, že každý podnik v regionu je řízen na místní úrovni a zaměstnanci přijatí na místním trhu práce mohou být jmenováni na klíčové pozice. Zásady a postupy v oblasti lidských zdrojů jsou vyvíjeny nezávisle, podnikové standardy jsou aplikovány jako směrnice, nikoli jako tvrdé zákony. V nezávislém přístupu je každý podnik v regionu považován za jednotku země. Neexistují jednotné principy a přístupy (Štrach, 2009). To má svá pro a proti. Pokud je trh v regionu dosti omezený, mohou nastat problémy při hledání kandidátů na klíčové pozice. Prokázání důvěry v místní kandidáty má zároveň pozitivní vliv na image společnosti v očích místní komunity, je vnímána jako legitimní hráč na trhu a je spojena s rozvojem ekonomiky regionu.

Při globálním stylu řízení rozvoj a implementace integrované obchodní strategie jsou na globální úrovni, a to včetně HR strategií, jsou zároveň vytvářeny a rozvinuty skupiny manažerů a specialistů z různých zemí, probíhá rozvoj univerzálních kompetencí zaměstnanců (Štrach, 2009). Tento přístup si osvojuje stále více mezinárodních společností, protože jsou nezbytné v éře globalizace, konsolidace, fúzí a integrace. Pro realizaci velkých projektů v různých zemích jsou speciálně vytvořeny skupiny mobilních mezinárodních pracovníků. Jeden tým spojuje lidi z různých kultur, podniků, zemí. Řídí se strategií mateřské společnosti, přesouvají

se z regionu do regionu, zavádějí podnikové standardy a politiky a jednotnou strategii. Tento přístup má také své pozitivní a negativní stránky. Díky mezinárodním zkušenostem společnost sbírá zkušenosti s řízením komplexních zahraničních projektů a buduje si vlastní kompetence. Na druhou stranu se musí neustále potýkat s adaptací a kulturní integrací mobilního personálu (Bratton, Gold, Bratton, Steele, 2021). Pokud je navíc těchto zahraničních specialistů příliš mnoho, firma ztrácí důvěru místních zaměstnanců.

V čisté podobě se žádná ze strategií neobjevuje, v každé konkrétní firmě lze vidět složité prolínání rysů charakteristických pro různé přístupy. HR plní na první pohled stejné funkce v lokálních i mezinárodních společnostech: výběr a umístění zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, motivace (kompenzace a benefity), osobní hodnocení, řízení sociálních vztahů. Zvláštní funkcí v mezinárodních společnostech je zajištění mobility personálu. Nyní však tato problematika nabývá na důležitosti i pro tuzemské podnikání – u velkých holdingů je nutné zajistit rotaci mezi různými oblastmi. Mezi problémy související s mobilitou patří: plánování cest, nalézání rovnováhy mezi náklady a přínosy pro firmu, adaptace v novém prostředí a kulturní integrace zaměstnanců/týmů, správa kandidátu pro vyslání do zahraničí. Vlastnosti implementace HR procesů závisí na zvoleném přístupu k personálnímu řízení.

Při výběru zaměstnanců pro mezinárodní společnost existují tři náborové strategie. Zaměstnanci mohou být vybráni v zemi původu mateřské společnosti. Tato strategie je typická pro paternalistický přístup, a to především v počáteční fázi. V druhém přístupu výběr zaměstnanců je dán umístěním společnosti hostitelské země. Častější je to u nezávislého přístupu k řízení (Nový, Bedrnová, Jarošová, 2015). U třetího přístupu jsou zapojeni zaměstnanci z jiných států, nikoli ze země původu mateřské společnosti ani z jejího sídla.

Tradičně se věří, že hlavním úkolem interního náborového pracovníka je najít správnou osobu ve správný čas na konkrétní pozici. V mezinárodních společnostech je třeba vzít v úvahu ještě jeden důležitý faktor, čímž jsou na náklady přilákaného specialisty, jsou to kompenzační balíček, přemístění, adaptace. Avšak hodně záleží na situaci na trhu práce konkrétní země.

2 Aktuální metody aktivního učení s ohledem na mezinárodní prostředí

Řízení lidského kapitálu v mezinárodním podnikání zahrnuje systematický přístup, který ovlivňuje všechny oblasti HR. Rozvoj jednotných standardů, jednotných pravidel, firemních politik a principů, které by byly aplikovatelné ve všech regionech působení společnosti, je velmi ambiciózním cílem, skutečnou výzvou pro HR. Bez holistické strategie není možné řešit nejsložitější obchodní problémy, jako jsou optimalizace nákladů a soutěž o talenty na globální úrovni.

Stále se zvyšující tok informací v naší době vyžaduje nové formy vzdělávání, které by umožnily předat pracovníkům poměrně velké množství znalostí v poměrně krátkém čase, zajistit vysokou míru osvojení si studenty nastudovaného materiálu a upevnit jej v praxi. Obchodní vzdělávání zahrnuje praktické využití znalostí a dovedností, které studenti získají v procesu učení. Management se musí učit jinak než tradiční obory. Aktivní metody výuky věnují velkou pozornost praktickému rozvoji vědomostí, dovedností a schopností předávaných studentům (Buckley, Wheeler, Baur, Halbesleben, 2020). Obecným trendem, který je dnes třeba poznamenat, je u vzdělávání zaměstnanců stále větší důraz na využívání metod aktivního učení a na rozvoj dovedností týmové práce během školení. To poskytuje řadu výhod a usnadňuje vnímání nového materiálu. Přednášková forma prezentace látky pro většinu dospělých, kteří mají dávno ukončené studium, je příliš obtížná, protože vyžaduje vysokou koncentraci pozornosti, dobrou paměť a případně osvojení již ztracených dovedností. Šířeji se využívá zkušenost posluchačů. V průběhu výuky zkušenosti procházejí výrazným přehodnocením a zefektivněním. Posluchači se vzájemně obohacují. To umožňuje na jedné straně revidovat vlastní zkušenost, určit, co je v ní dobře a co je škodlivé či neúčinné, a na druhé straně se seznámit se zkušenostmi kolegů, osvojovat si nové techniky a přístupy k řešení nejčastěji se vyskytujících problémů.

Prokázáním nebo zdůvodněním určitých přístupů k řešení problémů studenti získávají nové poznatky a nové přístupy k řešení těchto problémů. Při používání metod aktivního učení lektor zpravidla nedokazuje studentům správnost určitých přístupů, jednání (Votjovič, 2011), ale naopak žáci v rámci skupinových diskusí musí samostatně zdůvodňovat, co je správné a co není. Studenti dostávají příležitost

jasněji vidět vzorce efektivního a neefektivního chování a korelovat je s těmi vzory chování, které jsou zvyklí ve své práci prokazovat. Úspěšné dosažení učebních cílů do značné míry souvisí s psychologickou atmosférou, která se během studia vyvíjí. Maximální návratnost z lekce lze dosáhnout pouze tehdy, když se ve třídě vytvoří přátelská atmosféra, která zvyšuje zapojení účastníků do procesu učení, podněcuje zájem studentů o proces učení a povzbuzuje je ke kreativitě a iniciativě. Při poskytování příznivého psychologického klimatu vedoucího k dosažení cílů učení a vysoké úrovně asimilace vzdělávacího materiálu je role lektora obzvláště velká. Míra spolupráce mezi lektorem a studenty a emocionální klima během výuky do značné míry závisí na osobních kvalitách učitele, jeho zkušenostech a schopnosti správně budovat práci ve skupině. Během výuky je důležité zajistit vysokou úroveň interakce a dobré vůle ve vztazích mezi účastníky.

Mezi aktivní způsoby školení patří rovněž stáže. Stáže se používají k výcviku odborníků a manažerů v nových dovednostech a znalostech potřebných k provedení práce, aby se rozšířilo jejich chápání práce, kterou mohou v budoucnu dělat. Zaměstnanec studující při stážích v různých odděleních firmy i mimo ni pozoruje, jak pracují zkušení specialisté, plní pod jejich vedením určité úkony a osvojuje si tak dovednosti řešit stále širší spektrum odborných úkolů (Štefko, 2009). Stáž může sestávat z krátkodobého nebo dlouhodobého výkonu nového zaměstnání studenta. Stáže jsou užitečným prostředkem, jak aktivovat kreativitu zaměstnanců (Nový, Schroll-Machl, 2015). Navíc jsou jednou z metod, jak si udržet zaměstnance a zvýšit jejich angažovanost vůči svému podniku.

2.1 Vzdělávání a rozvoj s ohledem na mezikulturní rozdíly, hodnocení činnosti

Rostoucí konkurence vytváří mezinárodním společnostem talentovou skupinu mobilních manažerů a specialistů se znalostmi a dovednostmi potřebnými k řešení operačních a taktických obchodních problémů v regionech přítomnosti. Používají se dva různé přístupy k organizaci školení a rozvoje zaměstnanců. První přístup je centralizovaný. Standardní programy jsou vyvíjeny v mateřské společnosti v souladu s firemními standardy, interní školitelé je implementují ve všech regionech přítomnosti. Tato strategie je častěji využívána v rámci paternalistických a geocentrických přístupů k personálnímu řízení.

Při decentralizovaném přístupu potřebné programy jsou vyvíjeny v terénu, je viditelná absence kulturních rozdílů, která zajišťuje vzájemné porozumění mezi školitelem a studenty a také zohlednění místních rysů, problémů, úkolů, silných stránek (Štefko, 2009). Tato strategie je implementována jako součást přístupu nezávislého managementu.

Vytvoření mobilní personální rezervy snižuje rizika spojená s místními trhy práce. Tito lídři se mohou rychle zapojit do jakéhokoli mezinárodního projektu: implementovat plánovanou strategii, budovat obchodní procesy, implementovat firemní standardy s přihlédnutím k místním specifikům. Takové týmy je však zapotřebí připravit předem pomocí dalšího školení, rozvoje potřebných kompetencí, pomoci při získávání mezikulturních zkušeností. Na každý nový projekt se připravuje tým mezinárodních specialistů.

Je zapotřebí vlastní přístup ke všem národům, dokonce i k těm, které jsou si blízké etnicky, kulturně a mentálně. I když se může zdát, že v některých případech jsou si kultury podobné, realita může být úplně jiná. Jiná kultura má svoje jiné hodnoty a jinou mentalitu. V nějakém státě jsou rodinné hodnoty absolutní prioritou. Pracovní den může trvat od 8:00 do 16:00. Později se na pracovišti nenajde více než 5 % místních zaměstnanců, většinou jsou to expati, kteří pracují po večerech. Všechny tyto nuance je třeba vzít v úvahu. Je nutné snažit se navázat komunikaci, sdílet zkušenosti s kolegy, učit nové metody a postupy a ukazovat, jak cenný je pro všechny pracovníky a členy týmu výsledek. A proto je kriticky důležité mít tým mobilních zaměstnanců, kteří jsou zaměřeni na cíle, znají standardy a politiky, vědí, jak řešit problémy. Jako nositelé firemních hodnot ukazují svým kolegům příklad, jak pracovat, stávají se pro ně vzorem.

Co se týče hodnocení, existují rovněž dva přístupy. Prvním přístupem je identifikace potenciálu, oblastí pro zlepšení znalostí a dovedností nezbytných pro další úspěšné plnění jejich povinností a možného postupu v rámci skupiny společností. V tomto případě je nezbytné pochopit, co zaměstnanec nedělá dostatečně dobře pro naplnění cílů a záměrů, stejně jako stanovit program rozvoje a nastavit kontrolní body pro následné hodnocení. Druhým přístupem je revize odměňování, kupříkladu navýšení základní mzdy (Sparrow, Brewster, Harris, 2016), změna rozsahu bonusů.

V mezinárodních projektech je při hodnocení důležité zajištění standardizace, je to nutné pro srovnání výkonnosti zaměstnanců v různých regionech a zvažení kulturní charakteristiky každé země.

Někdy se tyto dva úkoly mohou střetávat. Na jedné straně jsou v globálních společnostech určitá omezení kvůli kulturním specifikům. Důležitá role v hodnocení je kupříkladu kladena na správnou zpětnou vazbu. Na druhou stranu při použití standardizovaných přístupů k hodnocení pro všechny regiony se vybírají nejobecnější indikátory, které neberou v úvahu místní charakteristiky (Sparrow, Brewster, Harris, 2016). V důsledku toho se ztrácí kvalita hodnocení. Řešením může být kombinace hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu, podle jednotlivých předem stanovených kritérií. Stejně jako v jakékoli jiné oblasti HR závisí přístup k hodnocení výkonu do značné míry na zvolené HR strategii: s nezávislým přístupem je pro každou zemi vypracován vlastní systém, s paternalistickým jsou využívány systémy mateřské společnosti, které lze přizpůsobit místním podmínkám, s globálním se vyvíjí jednotný systém, který lze aplikovat ve všech zemích, na všechny podniky.

2.2 Funkce správy expatů, kompenzace a výhody

Odměna zůstává jedním z rozhodujících faktorů při přijímaní pracovní nabídky. V mezinárodní společnosti může kompenzační balíček hrát ještě větší roli. V globální korporaci se zásady odměňování pro různé kategorie zaměstnanců zpravidla liší. U místních zaměstnanců kompenzační balíček je nastaven v souladu se situací na trhu práce v konkrétní zemi a s firemní politikou, která musí být v souladu s místní legislativou (Bastida, Salgado, 2017). Pokud se jedná o mezinárodní nebo meziregionální nábor, pro zaměstnance najatého na mezinárodním trhu a připraveného pracovat ve společnosti kompenzační balíček závisí na situaci. V případě, že se zaměstnanec stěhuje z rozvojové do rozvinuté země, jsou mu poskytnuty různé příspěvky, které pokrývají náklady na stěhování, kompenzují rozdíly v nákladech a daních. Při stěhování z rozvinuté do rozvojové země jsou většinou kompenzace omezené pouze na příspěvek na relokaci.

Kromě standardního balíčku jsou nabízeny speciální výhody, které specialistu motivují k pohybu. Jedná se kupříkladu o nájemní bydlení na náklady firmy ve fázi adaptace nebo po celou dobu trvání smlouvy v závislosti na politice firmy. Společnost nezajišťuje stěhování rodiny zaměstnance při mezinárodním náboru. Zpravidla jsou na dobu stěhování stanoveny další benefity, nicméně po určité době, po úplné lokalizaci zaměstnance se veškerá další motivace ruší. V případě, že se jedná o vysídlené pracovníky, kteří se neustále stěhují ze země do země, je jim poskytován atraktivní kompenzační balíček, který zahrnuje další výhody (Bastida, Salgado, 2017). V paternalistickém i globálním přístupu je politika odměňování vysoce závislá na místních podmínkách. Poptávka určuje nabídku, toto pravidlo funguje i na trhu práce, zejména u světových firem. Principy budování systému odměňování v mezinárodní společnosti jsou soulad s vnitřní spravedlností a vnější konkurenceschopností v konkrétním regionu, motivace k pohybu, optimalizace nákladů. Současná situace se dá pojmenovat jako krizová, proto jsou veškeré výdaje pod bedlivým dohledem vrcholových manažerů.

Velký podíl na administrativních a manažerských nákladech jsou právě náklady na zaměstnance. Jejich optimalizace je proto dnes aktuálním tématem všech firem. A mobilní personál je vždy nejnákladovější. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je primárně upraven legislativními akty země a regionu, kde se společnost nachází, a to zákoníkem práce a předpisy, proto nelze hovořit o jednotných politikách, zde mají všechna ustanovení pouze poradní charakter. Mateřská společnost má právo dávat obecná doporučení, ale problémy je možné řešit pouze na místě a přísně v rámci zákona. Vztahy s odbory mohou být složité, ale záleží na konkrétním regionu.

Pro HR ředitele mezinárodní společnosti je řízení expatů jedním z nejnáročnějších úkolů. Mezi pět hlavních faktorů, které určují úspěch expatriantů v organizaci, patří: míra mezikulturní adaptace, zvolení správného kandidátů pro mezinárodní destinace, dosažená úroveň vzdělání, benefity a odměny, repatriační proces a završení stáže. Klíčovým důvodem selhání je neschopnost expatriantů adaptovat se na nové kulturní podmínky. Obvykle to zabírá mnohem více času než je přiděleno. Do země přijíždí nově jmenovaný zaměstnanec, který je ze všeho nadšený, všechno je pro něj zajímavé. Další fází je kulturní šok a nepřátelství. Ta

zpravidla začíná o tři měsíce později. Člověk nerozumí, co musí dělat na nové pozici, cítí se zklamán a ztracen (Brewster, Mayrhofer, Farndale, 2018). Tato etapa obvykle trvá tři až šest měsíců. Pokud je člověk schopen adaptovat se, začíná normální život, manažer se úspěšně začlení do společnosti. Začínají pro něj všední dny a operativní činnost, kvůli které do cílené země přijel. Správný výběr kandidátů je klíčový, protože hodně pracovníků bude pracovat daleko od mateřské země a téměř nezávisle. Nesprávný výběr vyvolává vysoké náklady nebo dokonce i ztrátu zaměstnance (Bhattacharyya, 2018). Pro zvolení nejvhodnějšího kandidáta je nutné zvážit možnost relativně snadné adaptace na nové místo, předchozí zkušenost s účastí na mezinárodních projektech, rodinná situace (přítomnost malých dětí, pracující manželé), osobnostní orientace. Úspěšný expat musí být schopen snadno se adaptovat na nové prostředí.

Kandidáty musí být připravení velmi pečlivě, ačkoliv je čekají nejen nové úkoly, ale i větší zodpovědnost. Pro expaty se vyvíjí speciální program, který zahrnuje mezikulturní a regionální školení, kde jsou poskytovány informace o zemi, kterými jsou vlastnosti bydlení, komunikace a místní kultura, dále pak jsou nabízeny školení pro rodinné příslušníky, intenzivní studium jazyka hostitelské země, studijní pobyty v zemi s rodinou, podrobné informace o cílech a záměrech projektu, očekávaných výsledcích a podmínkách práce, firemních zásadách týkajících se vysídlených zaměstnanců (Bhugra, Gupta, 2011). V souladu s tím se při hodnocení efektivity školení přemístěných pracovníků pro HR objevují další kontrolní body, které nejsou dostupné při školení zaměstnanců v jejich mateřské zemi.

V hodnocení činnosti expatů se objevuje mnoho problémů. V různých zemích se například rozsah úkolů a odpovědností v rámci stejné pozice výrazně liší. Kromě toho mohou hodnocení ovlivnit další faktory: neznalost jazyka hostitelské země, pomalá adaptace na nové podmínky, potřeba provést úpravy v chování a komunikaci. Pro expaty je vypracována jednotná politika pro pohyb personálu v rámci skupiny, která upravuje všechny otázky, včetně odměňování. S globálním přístupem společnost zpravidla stanovuje určitá jednotná pravidla.

Balíček podpory rotace obvykle zahrnuje následující výhody: náhrada výdajů souvisejících se stěhováním rodiny, kompenzace adaptačních nákladů, výuka

jazyka pro zaměstnance a jeho rodinu, pomoc při hledání bydlení, poskytování vzdělání dětem. Balíček podpory rotace je poskytován po celou dobu trvání smlouvy, na jejímž konci se zaměstnanec buď vrátí do své země, nebo je vyslán do dalšího projektu. Dokončení projektu je stejně důležitý jako jeho spuštění. Člověk musí být připraven i na návrat, v této fázi potřebuje personální podporu. Faktem je, že se během nepřítomnosti člověka může změnit situace ve firmě a zemi, u repatrianta může dojít k sekundárnímu kulturnímu šoku (Graham, 2010). Po návratu musí zaměstnanec znovu najít své místo ve společnosti, vidět určité perspektivy, pochopit, kde budou jeho zkušenosti požadovány, jakou pozici zaujme. Ve většině případů manažeři nejsou připraveni přijmout expaty zpět.

2.3 Principy, požadavky a metody školení vedení pro působení v mezinárodním prostředí

V první řadě by obsah školení pro manažery měl odpovídat cílům společnosti. Mnoho společností se potýká s tím, že na základě starých znalostí, kterými jejich manažeři disponují, bez přípravy na řešení složitějších problémů v oblasti výroby, financí, marketingu, personálního řízení nelze dosáhnout nejen dlouhodobých, ale i krátkodobých cílů, úspěšná realizace je nemožná. Obsah manažerského vzdělávání by měl úzce souviset s obsahem a strukturou jejich činnosti. Dnes mnoho společností definuje soubor požadavků na manažery používané při výběru, jmenování, povyšování manažerů a nazývá je manažerské kompetence. Tyto požadavky by měly být úzce provázány s obsahem školení manažerů, neboť rozvoj manažerských kompetencí je základem pro zvyšování konkurenceschopnosti organizace. Dnešní lídři potřebují znalosti nejen o výrobních problémech, ale také hluboké porozumění oborům, jako jsou ekonomie, finance a marketing. Otázky související s tématem managementu a přípravy k práci v mezinárodním prostředí vyžadují zvláštní pozornost. Zkušenosti nejlepších organizací, které dosáhly nejvyšších výsledků, ukazují, že efektivitu podniku vytváří organizační kultura a kariérní řád podniku. Dalším požadavkem je vytvoření ve společnosti systému průběžného vzdělávání manažerů, zaměřeného na neustálé doplňování jejich znalostí a kompetencí. V tomto ohledu dnes mnoho společností nastavuje standardy, které určují požadovaný roční objem školení pro manažery.

Metody výcviku vedení by měly organicky souviset s cílem a obsahem výcviku (Urban, 2017). Trénink leadershipu zahrnuje optimální spojení teorie a praxe, utváření a zdokonalování odborných dovedností a schopností, studium osvědčených postupů a v neposlední řadě vytvoření nezbytného základu pro týmovou práci a sebeprohlubování znalostí. Jedním z nejdůležitějších úkolů vzdělávání a rozvoje manažerů je změna názorů na proces řízení, změna postojů spojených s manažerskou činností. To zahrnuje obětavé úsilí vyvinout strategickou vizi – schopnost kreativně myslet a pracovat z širší perspektivy. Nejdůležitější podmínkou pro školení vedoucích manažerů je vytvořit duch kreativity, touhu dosahovat lepších výsledků a identifikovat nové příležitosti v práci. Manažeři se v naší době stávají stále kompetentnějšími v oboru, ve kterém musí pracovat. Vysoká profesionalita manažerů však není jen otázkou zvládnutí příslušných znalostí, je to také příprava na roli lídra, která vyžaduje správný přístup k podnikání a správný systém priorit. Učení není jen o získávání nových znalostí, poznávání nových příležitostí a nových řešení, výsledkem školení by měla být i schopnost a ochota manažerů nacházet efektivnější řešení ve své každodenní praxi.

Úkol utváření postojů je obtížný, protože systém hodnot a priorit člověka se vytváří v průběhu celého jeho života a je téměř nemožné jej znovu vybudovat pouze pomocí přednášek, nabádání nebo rad. Je známo, že ke změnám dochází pouze tehdy, když je na ně člověk připraven a má zájem o jejich realizaci (Šikýř, 2016). To znamená, že pokud je zapotřebí, aby vedoucí změnili svůj postoj k práci, musí uznat potřebu změny a byli ochotní se změnit správným směrem.

Utváření žádoucích postojů a nového přístupu k podnikání vyžaduje na jedné straně pochopení toho, jak se vytváří motivace ke změně mezi vedením organizace, a na druhé straně vývoj mechanismu, který zajistí provedení těchto změn. Mnoho lidí se domnívá, že stačí upozornit člověka na jeho nedostatky, problémy, mezery či nějaké chyby, aby měl ochotu se změnit a aby přijal rady a pokyny druhého člověka. Postoje obvykle úzce souvisejí se sebeobrazem člověka a projevují se stabilním, typickým způsobem interakce s ostatními lidmi. Poukazování na nutnost změnit postoje, které určují jednání a chování člověka v určité oblasti, znamená nejen určitou kritiku sebeobrazu zaměstnance, ale může také ohrozit stabilitu jeho pracovního vztahu (Oltbrügge, 2008). Požadavek na změnu svých postojů, přístupu

k práci, postoje k podnikání je proto většinou člověkem vnímán jako ohrožení své osobnosti a postavení v organizaci, což vede k odporu nebo v lepším případě pouze k dočasné změně. Programy rozvoje managementu, které ignorují tento psychologický odpor vůči změně postojů, pravděpodobně nesplní jejich očekávání, bez ohledu na to, jak velký důraz je kladen na demonstraci nového žádoucího chování a pracovních postojů.

Efektivními principy školení vedení je v první řadě aktivita. Minimalizace využívání přednáškové prezentace látky při školení a co nejširší využití metod aktivního učení, které vyžadují vysokou míru aktivity a osobního zapojení studentů do vzdělávacího procesu. Posluchač nedostává nové poznatky v hotové podobě od lektora, ale jako výsledek vlastní aktivní kognitivní činnosti. Jsou jeho osobním objevem, produktem jeho vlastních zobecnění a závěrů. To umožňuje i v krátké době, během které bude školení trvat, zničit nesprávné stereotypy a vytvořit si potřebné postoje.

Druhým principem je orientace na praktické využití získaných znalostí, úzké propojení obsahu výuky s každodenní manažerskou praxí. Tomuto cíli slouží skupinové diskuse a úkoly, které vedoucí provádějí v malých skupinách během školení. Dále následuje týmová práce. Hlavním úkolem vedoucího je organizovat práci ostatních lidí, takže zvládnutí dovedností týmové práce je zvláště důležité pro manažery a osoby v záloze na vedoucích pozicích. Výměna zkušeností je taktéž velice důležitá. Vytváření co nejširších možností, aby studenti mohli vzájemně sdílet své úspěšné objevy, přístupy, rozhodnutí v oblasti managementu, dává jim možnost nejen obohatit své zkušenosti, ale také je přesvědčuje o správnosti jejich vlastních přístupů a jednání. To, co se manažeři mohou od sebe navzájem naučit sdílením znalostí a zkušeností, je často stejně důležité jako znalosti, které získají od učitele (Snell, Morris, Bohlander, 2016). Když mají posluchači vyjádřit svůj názor, přesvědčit ostatní, aktualizuje se tím mimo jiné potřeba kompetentnějšího zvládnutí důležitých komunikačních dovedností a schopností, jakými jsou schopnost naslouchat, schopnost přesvědčovat, schopnost ovlivňovat druhé, rozvíjet dovednosti týmové práce. Proces sdílení zkušeností navíc přispívá k jasnějšímu pochopení politik a strategií organizace a uvědomění si přínosu vedoucího a jím vedeného útvaru k dosažení společného cíle.

Výsledkem školení manažerů by měla být nejen asimilace nových poznatků, ale také změna postojů a vzorců chování. Tomu napomáhá maximální využití v procesu učení aktivních metod obchodních a role-playingových her, skupinových diskusí, analýzy konkrétních situací. Školení není snahou dát manažerům konkrétní recepty a doporučení, ale naznačení těch příležitostí, které jim pomohou úspěšněji řešit problémy, kterým čelí. Mezi tyto příležitosti patří širší využití metod finanční analýzy, nápady zakotvené v marketingu, nové přístupy k posílení motivace zaměstnanců.

Vysoce kvalitní školicí programy a dobré vzdělávací prostředí ukazují vedoucím, jak důležité je jejich školení a jejich práce pro organizaci. Školení vedení bude efektivnější, pokud bude zapojeno vrcholové vedení. Vrcholoví manažeři by se měli přímo podílet na zahajování a uzavírání vzdělávacích programů pro manažery, být přítomni obhajobám závěrečných prací studentů. Vedoucí se učí nejen od učitele, ale i jeden od druhého (Snell, Morris, Bohlander, 2016). Použité formy a metody výuky by měly účastníkům poskytnout příležitost podělit se o zkušenosti. Je třeba si vyhradit čas, aby se mohli navzájem podělit o úspěšné nálezy v oblasti managementu a své bolestivé problémy. Tyto příležitosti poskytují skupinové diskuse, zejména v malých skupinách do 15 osob a kulaté stoly. Manažeři procházející školením musí vidět jeho význam.

2.4 Vzdělávací filmy a videa

Vzdělávací filmy a videa lze promítat počítačovou technikou. Stejně jako tradiční vyučovací metody mají i vzdělávací filmy a videa svá pro a proti. První výhodou je viditelnost a dostupnost prezentace materiálu (Harzing, Pinnington, 2011), schopnost zobrazit objekty a procesy v detailu a v pohybu. Vizuální obrazy jsou snadněji zapamatovatelné než verbální prezentace informací během přednášky. Podívaná a dynamika také zlepšují paměť a zvyšují motivaci k učení. Druhou výhodou je samoučení a opakování. Každý zaměstnanec společnosti může kdykoli absolvovat videokurz a samostatně studovat téma sledováním filmu a podle poskytnutých pokynů. Třetí výhodou je možnost vícenásobného použití jak v jednotlivých třídách, tak v rámci skupiny. Je nutné zmínit i snadné použití, učení lze provádět vlastním tempem, na vhodném místě a ve vhodnou dobu. Videa jsou propojena s praxí, jsou často založena na skutečných událostech, které se staly v konkrétních podnicích. Videa také pomáhají uspořit náklady, firma kupuje výukový

videokurz jednorázově a může jej použít opakovaně. Videokurz je hotový vzdělávací materiál, umožňuje také změnit režim práce, zvýšit zapojení studentů do vzdělávacího procesu.

2.5 Skupinové diskuse

V jistém smyslu jsou skupinové diskuse spíše didaktickým prostředkem než výukovou metodou. Tato technika je široce používána v jiných formách vzdělávání, kterými jsou semináře, analýzy praktických situací, obchodní a role-playing hry. Skupinové diskuse na zadané téma probíhají v malých skupinách studentů, obvykle se jedná o skupiny od 4 do 7 osob. Skupinové diskuse jsou hojně využívány v praxi podnikového vzdělávání jak v zahraničí, tak i v České republice. Skupinové diskuse umožňují maximálně využít zkušenosti posluchačů a přispívají k lepší asimilaci studovaného materiálu. Studenti například dostanou popis konfliktní situace v interakci mezi vůdcem a podřízeným, skupina je vyzvána, aby našla chyby, kterých se vůdce dopustil, nebo označila vlastnosti, které odlišují úspěšného vůdce od neúspěšného (Bratton, Gold, Bratton, Steele, 2021). Na projednání otázek navržených k diskusi vyčlení lektor určitý čas, obvykle 5 až 20 minut, během kterého si skupina musí připravit podrobnou odpověď.

Pro stimulaci skupinové práce může lektor stanovit určité limity, například uvést alespoň 10 chyb, zavést pravidla pro skupinovou diskusi, například postupně mluvit se všemi bez výjimky, nabídnout určitý algoritmus pro vytvoření společného názoru. Před zahájením diskuse se musí jasně formulovat problém, předmět diskuse. Studenti, kteří mluví, se musí střídat. Je třeba se vyvarovat přerušení. Pokud někdo začal mluvit, měli by všichni ostatní mlčet. Kritika musí být konstruktivní. Pozornost by se neměla upínat na chyby, hrubky, ale na to, jak se něco dělá lépe, jak se dá vylepšit návrh, najít v něm racionální zrno, které lze rozvinout, vylepšit nebo doplnit. Mezi tématy pro skupinovou diskusi je třeba dát přednost těm, která na jedné straně úzce souvisí s probíranou látkou a na druhé straně umožňují studentům maximálně využít jejich osobní zkušenosti. Skupinové diskuse jsou zvláště účinné pro učení a práci se složitým materiálem a pro utváření správných postojů. Tato metoda poskytuje dobré příležitosti pro zpětnou vazbu, posílení, procvičování, motivaci a přenos.

2.6 Obchodní hry

Obchodní hry jsou takovou formou tréninku, kdy k rozvoji vzdělávacích témat dochází na základě situací a materiálů, které simulují určité aspekty profesní činnosti studentů. Obchodní hra předpokládá přítomnost určitého scénáře, pravidel práce a úvodních informací, které určují průběh obsahu hry. Úkoly řešené učitelem se v různých fázích hry mění. Při přípravě obchodní hry je její hlavní funkcí uvést posluchače do hry a jednotlivé posluchače do role, kterou mají hrát (Knowles, 2015). Hlavním úkolem lektora v této fázi hry je vytvořit atmosféru, ve které chtějí studenti jednat proaktivně a kreativně. Principy rozdělení rolí mezi studenty nebo rozhodnutí vstoupit do konkrétního týmu mohou být různé. Jeden z nich je na žádost účastníků. Pokud se nenajdou lidé, kteří chtějí hrát tu či onu roli, může lektor role rozdělit a rozdělit žáky do týmů. Během hry mohou týmy pracovat v paralelním režimu nebo střídavě. Při samotné hře jsou hlavními funkcemi učitele: sledování průběhu hry, udržování kreativního, soutěžního prostředí a zajištění vysokého zapojení žáků do práce. Zapojení a motivace účastníků v obchodní hře může být zvýšena díky skutečnosti, že scénář mnoha her zahrnuje soutěž mezi několika týmy.

Analýza hry je obecné hodnocení odvedené práce a hodnocení jednání týmu nebo jednotlivých účastníků hry. Času na analýzu hry by mělo být vyhrazeno tolik, aby každý, kdo chce měl možnost zhodnotit svůj vlastní přínos, vyjádřit své názory, názory na jednání svého týmu, jiných týmů, dát návrhy na možné změny. Diskuse o výsledcích hry by se měli, pokud možno, zúčastnit všichni posluchači. Učitel by měl zajistit, aby diskuse byla vedena přátelským a konstruktivním stylem, vyvarovat se obecných hodnocení (Dessler, 2020). Rozbor hry je lepší začít jejím hodnocením účastníky a doplnit rozborem, komentáři a shrnutím učitelem. Při shrnutí výsledků je důležité zjistit, co publikum v důsledku obchodní hry získalo, jaké závěry pro sebe udělalo. Analýza hry je zvláště zajímavá a smysluplná, když je při jejím provádění použit videozáznam.

Moderní obchodní hry lze hrát pomocí interaktivních možností, které umožňují okamžitě přijímat a analyzovat informace a také vyhodnocovat důsledky přijatých rozhodnutí. Hra může být založena na simulaci práce konkrétní organizace nebo omezena na jednu či dvě oblasti činnosti společnosti, jako jsou finance nebo

marketing. V současné době bylo vyvinuto mnoho počítačových obchodních her, které umožňují zvládnout dovednosti řízení výroby, reklamních kampaní a uzavírání obchodů. Obchodní hry jsou unikátní metodou, jak se naučit pracovat s informacemi, jak se rozhodovat a navrhovat praktickou realizaci těchto rozhodnutí.

2.7 Hry na hraní rolí

Hraní rolí je také aktivní metoda učení. Tato metoda je stále oblíbenější při školení manažerů různých úrovní a kandidátů na vedoucí pozice. Nejčastěji jsou role-playingové hry využívány při trénincích různého druhu. Hry na hraní rolí jsou zvláště užitečné při výuce mezilidských a mezikulturních komunikačních dovedností, protože zahrnují reprodukci situací obsahově podobných těm, ve kterých se studenti nacházejí v procesu mezilidské interakce s kolegy, vedením a v podmínkách jiné kultury (Bhattacharyya, 2018). Herní situace obvykle simulují nebo reprodukují skutečné nebo typické pracovní situace, kdy několik studentů hraje za určitých okolností určité role (například šéf a podřízený, zákazník a prodejce) ve snaze dosáhnout řešení učebního úkolu. Účasti na hraní rolí mohou předcházet speciální pokyny učitele, které stanoví základní podmínky, ve kterých se herní situace odehrává.

Hraní rolí a následná diskuse o výsledcích hry umožňuje posluchačům lépe porozumět motivům chování zaměstnance, jehož roli hraje, i motivům opačné strany. Pomáhá to vidět typické chyby v situacích mezilidské interakce, realizovat konstruktivní a nekonstruktivní modely chování, porozumět úkolům, které je nutné vyřešit, aby bylo dosaženo úspěchu v této situaci. Posluchači, kteří nejsou přímo zapojeni do hraní rolí, fungují jako pozorovatelé. Důležitým úkolem lektora je přitom zajistit jejich zapojení a zájem o dění. Toho je dosaženo pomocí speciálních úkolů, které pozorovatelé dostávají od učitele: koho sledovat, jaké rysy chování nebo jaké akce opravit, pokusit se určit, které akce účastníků hry přispívají a které brání úspěšnému řešení úkolů, kterým účastníci čelí. Během inscenace by diváci neměli zasahovat do účinkujících radami, vyjádřením souhlasu či nesouhlasu. Na konci hry se o ní diskutuje. Pak je důležité zjistit, jak herní situaci vnímali pozorovatelé, dostat odpověď na otázky, co se povedlo, co šlo udělat lépe nebo jinak.

Pro mnoho dospělých je účast na tak neobvyklém postupu jako je hraní rolí vážným stresem. Na jednu stranu se bojí vypadat hloupě, na druhou stranu se obávají, že jejich autorita v očích kolegů může padnout. Ostrá kritika jednotlivých posluchačů nebo skupiny jako celku je nežádoucí, nejen proto, že může poškodit sebevědomí a ublížit sebevědomí lidí (Snell, Morris, Bohlander, 2016). Proto při provádění her na hraní rolí je poskytování maximální podpory účastníkům, vytváření atmosféry bezpečí a benevolence jedním z hlavních úkolů školitele. Přenos dovedností a chování naučených v průběhu her na hraní rolí do pracovní praxe závisí na tom, jak plně a přesně zahrané situace simulují situace, které vznikají při profesionální činnosti účastníků, a také na tom, jak přesvědčivé jsou výsledky hry.

2.8 Analýza praktických situací

Případové studie jsou jednou z nejstarších a nejosvědčenějších metod aktivní výuky dovedností analýzy problémů a přípravy řešení. Účelem této metody je naučit studenty jak při samostatné práci, tak při práci ve skupině analyzovat informace, strukturovat je, identifikovat klíčové problémy, generovat alternativní řešení, vyhodnocovat je, vybírat nejlepší řešení a vytvářet akční programy. Tato metoda umožňuje studentům rozvíjet dovednosti analýzy a rozhodování, které jim umožní být úspěšnější při řešení podobných problémů ve své profesní činnosti.

Podstata metody spočívá v tom, že se studenti seznámí s popisem situace, která se vyvinula v konkrétním podniku nebo v konkrétní organizaci. Nejčastěji je uveden dostatečně podrobný popis buď událostí, které se skutečně staly, nebo fiktivních událostí, které však poměrně přesně odrážejí trendy reálného podnikání (Crawshaw, Budhwar, Davis, 2020). Popis může obsahovat náznaky vztahu a chování účastníků událostí ve formě prohlášení, popisu jejich jednání. Materiálem pro analýzu může být článek z novin, časopisecké publikace, videa, filmy. Při studiu situace musí studenti pečlivě vybírat fakta, protože informace obvykle nejsou uvedeny v logickém sledu, některé informace mohou být relevantní, některé jsou nadbytečné a pouze matou posluchače. Žák potřebuje určit, o jaký problém se jedná, analyzovat jej v kontextu popsané situace a navrhnout možné způsoby jeho řešení. Úloha navržená v případové studii může mít několik řešení. Případová studie většinou nekončí definicí „správného“ či „špatného“ řešení. Různé přístupy k řešení identifikovaného problému lze považovat za rovnocenné.

Tato metoda se osvědčila zejména při školení manažerů různých úrovní. Studium ukázek manažerských rozhodnutí na příkladu úspěšných či neúspěšných aktivit konkrétních lídrů může umožnit vyzkoušet si jejich zkušenosti, přiřadit ty přístupy, které mohou být úspěšnější v podmínkách, ve kterých studenti pracují, dát do souvislosti jejich chyby a chybné výpočty. Případovou studií lze ověřit, jak studenti rozumí již probrané látce, posoudit její osvojení a zjistit schopnost aplikovat získané znalosti v praxi. Ve skupinové práci po individuálním hodnocení následuje fáze skupinové diskuse a poté prezentace výsledků skupinové diskuse. Pokud na analýze situace pracovalo více podskupin, pak každá z nich připraví vlastní prezentaci. Po prezentacích výsledků práce všech skupin vyučující komentuje a shrne učiněné závěry a návrhy.

3 Analýza společnosti Accenture

Accenture je globální společnost, jeden z lídrů na světovém trhu profesionálních služeb a digitálních technologií. Svým klientům poskytuje širokou škálu služeb a řešení v oblasti strategie, poradenství, digitálních služeb, technologií a provozní optimalizace. Společnost poskytuje strategické, konzultační, digitální, technologické a provozní služby a slouží klientům ve více než 200 městech a 120 zemích.[1]

Odvětvové zaměření společnosti umožňuje analýzu vývoje cílových odvětví, obchodních výzev a aplikovaných technologií, což společnosti umožňuje poskytovat inovativní řešení šitá na míru každému klientovi nebo v případě potřeby standardizovanější možnosti pro několik klientů. Provozní týmy spojují integrované týmy pro zakázky, které se obvykle skládají z odborníků z oboru a znalostí místního trhu a klientů. Provozní týmy jsou primárně odpovědné za budování a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Tým Accenture Strategy & Consulting pomáhá transformovat přední světové organizace, aby se staly konkurenceschopnými a ziskovými.[2] Prostřednictvím inovací podporuje strategické obchodní výzvy, jako je růst, ziskovost, udržitelnost, technologická transformace, fúze a akvizice. Accenture Consulting poskytuje konzultace k transformaci předních světových společností. Konzultační schopnosti společnosti, včetně pokročilých analytických a designových odborných znalostí, umožňují klientům Accenture navrhovat a implementovat programy transformačních změn buď pro jednu nebo více funkcí nebo obchodních jednotek, nebo v rámci celé jejich organizace. Accenture Consulting poskytuje průmyslové konzultační služby a také funkční a technologické konzultační služby. Funkční a technologické poradenské služby zahrnují finance a podnikové operace, dodavatelské řetězce a operace, talent a organizace, klienty a kanály, konzultace a technologické poradenství. Accenture Consulting pomáhá klientům digitálně transformovat průmyslová odvětví rozšířením jejich poradenských služeb prostřednictvím digitálních technologií, cloudu, kybernetické bezpečnosti, umělé inteligence, blockchainu.

[1] https://www.accenture.com/us-en/about/company-index
[2] https://www.accenture.com/us-en/about/consulting-index

Accenture Interactive využívá digitální nástroje, které společnostem pomáhají vytvářet jedinečné zákaznické zkušenosti ve všech oblastech. Interaktivní tým provádí návrhářskou práci a transformuje obchodní modely, přebírá podporu produktů aplikací nových modelů služeb a snižuje zátěž pro zákazníka. Accenture Operations pomáhá organizacím podporovat udržitelný růst prostřednictvím inteligentních provozních modelů. Inteligentní provozní model zaměřený na zákazníka umožňuje rychle a ve velkém poskytovat výjimečné příležitosti k růstu napříč organizací. Tým Accenture Technology se zabývá vývojem a podporou softwaru, implementací inteligentních platforem, poskytuje podporu v oblasti infrastruktury, cloudových služeb a informační bezpečnosti, vyvíjí zákaznická řešení pro klienty, přebírá outsourcing obchodních procesů klientů.

3.1 Školení zaměstnanců

V současnosti se firma nachází v bezprecedentní době v historii, kde jsou talent, technologie a transformace propojeny. Organizace musí investovat do svých lidí, aby měla větší hodnotu a růst. Digitální technologie vyžadují, aby lidé získali nové dovednosti, zatímco lidé požadují nové způsoby práce. Tyto dva trendy vyžadují nové talentové a organizační strategie. Podniky přehodnocují povahu práce, soustředí svou pracovní sílu tak, aby vytvářela nové formy hodnoty a „nové dovednosti“ svých týmů. Accenture Academy podporuje adaptivní pracovní sílu pomocí digitálních technologií, které přetvářejí zkušenosti zaměstnanců tak, aby byly agilnější. Každý rok Accenture investuje téměř 900 milionů USD do programů nepřetržitého vzdělávání a profesního rozvoje, přičemž každý rok poskytuje více než 31 milionů školicích hodin.[3] Programy zahrnují specializované certifikace, hluboká tech školení, workshopy, online hry a virtuální realitu. Accenture mají výuku na dosah ruky, a to díky neomezenému přístupu k předním online školením přizpůsobeným pro mobilní zařízení, která pomáhají pokročit na všech úrovních kariéry.

Programy využívají principy učení založené na neurovědách a rozsáhlé vzdělávací příležitosti, které mohou pomoci pracovníkům dostat se k jejich ambicím. Součástí

[3] https://www.accenture.com/us-en/careers/life-at-accenture/training-counseling

školení je i mikroučení, což je krátký, cílený a flexibilní výukový obsah v různých formátech. Obsah je navíc přístupný v cloudu, kdykoliv a kdekoliv. Školení v Accenture jsou funkční, podporují učení v oblastech, jakými jsou digitální technologie, dodavatelský řetězec a nákup, finance, vedení a management, analytika a mocenské dovednosti, interkulturní schopnosti. Školení jsou navíc přizpůsobená pracovní síle a jejich dovednostech. Accenture podporuje certifikaci a další vzdělávání.

Společnost Accenture již deset let pořádá školení (bootcamp) a poskytuje možnost začít kariéru bez ohledu na vzdělání a předchozí zkušenosti. S cílem zvýšit počet specialistů a také poskytnout příležitosti lidem, kteří chtějí změnit svou profesi a naučit se potřebné dovednosti pro práci v IT oblasti, začala společnost Accenture před více než deseti lety organizovat školení, které umožňuje během několika týdnů zvládnout základní znalosti a dovednosti pro začátek kariéry. Školení pořádané Accenture je součástí programu výběru personálu, absolventi kurzů získávají certifikát a nejúspěšnější placenou stáž ve firmě.[4]

Accenture zavedlo rekvalifikační program, aby více odborníků a studentů z jiných oborů nastartovalo nejen kariéru, ale také si posílilo znalosti. Po úspěšném složení zkoušek obdrží zaměstnanec Accenture motivující zvýšení platu. Specialisté působící ve společnosti mají přístup k různým kurzům, kde si mohou doplnit a upevnit své znalosti o nejnovějších technologiích a manažerských trendech a dovednostech. Specialisté Accenture ve spolupráci s vysokými školami přednášejí, vedou firemní školení, vedou diplomové a bakalářské práce, organizují školení studentů a stáže pro učitele a další akce.

Se zaměřením na udržitelnost bude role vzdělávání jen růst. Rozvoj technologií umožňuje rozvoj příležitostí pro různé způsoby vzdělávání, v různých formátech. Například během pandemie Covid-19 společnost Accenture organizovala školení na dálku a různé firemní školicí programy jsou k dispozici také v digitálním prostředí, takže se je zaměstnanec může naučit ve vhodnou pro něj dobu. Je důležité vytvořit takové prostředí, aby zaměstnanci měli chuť a možnost zlepšovat své znalosti.

[4] https://www.accenture.com/au-en/careers/local/technology-academy-bootcamp

3.2 Mezinárodní působení a adaptace k práci v mezinárodním prostředí

Accenture otevírá svým profesionálům skvělé příležitosti: práce na projektech světové úrovně, transparentní kariérní postup, výměna zkušeností s kolegy prostřednictvím jediné sítě poboček (120 zemí), přístup k mezinárodním školením a certifikacím, podpora přemístění a mnoho dalšího. Accenture má 699 tisíc pracovníků po celém světě, poskytuje své služby více než 7 tisícům zákazníků. Kvůli rozsáhlému mezinárodnímu působení společnost používá velice efektivní a unikátní strategie mezinárodního managementu lidských zdrojů.

Je třeba zdůraznit, že proces profesionální adaptace ovlivňuje řada faktorů: za prvé, organizační kultura hostitelské země; za druhé, kulturní rysy jejich země; za třetí, individuální osobní nostalgické vlastnosti. Adaptační program může zahrnovat a informovat o budoucí práci (cíle projektu, očekávané výsledky, termíny pracovních míst, podnikové politiky týkající se vysídlených zaměstnanců). Významný potenciál v problematice adaptace zahraničních specialistů má systém mentoringu. Důležitá je mezikulturní adaptace na nové kulturní prostředí, která je důležitým faktorem v systému personálního řízení zahraničních společností. Zpočátku je práce v nové zemi zpravidla příjemná, inspirativní, vzbuzuje zájem. O tři měsíce později začíná další fáze – kulturní šok (zklamání, pocit ztracenosti), pokračující tři až šest měsíců. Po této fázi se může zahraniční specialista úspěšně začlenit do společnosti. V systému adaptace zahraničních specialistů je důležitá primární příprava (McNulty, 2017). Za účelem zmírnění adaptace se konají různá mezikulturní a regionální školení k rozvoji dovedností interkulturní vnímavosti a adaptability (seznámení se zemí, politickou situací, ekonomickými podmínkami, klimatem, životními zvyky, tradicemi, náboženstvím, pravidly chování v různých kulturách), školení pro rodinné příslušníky zahraničních specialistů, jazykové kurzy, studijní pobyty v zemi. Kulturní adaptace zahraničního specialisty je efektivnější, pokud expatriant začne pracovat v zemi s blízkou kulturou a tradicemi.

Někteří výzkumníci z Accenture navrhují využít program systematického mezikulturního školení, který je žádaný jak pro expaty, tak pro zaměstnance vyslané na pravidelné zahraniční pracovní cesty. Pro posledně jmenovanou kategorii je to

zvláště důležité, za prvé kvůli snížení nákladů na čas a práci, za druhé, v případě nutnosti nahradit zaměstnance v zahraničí, za třetí, zlepšit kulturní kompetence zaměstnanců často zapojených do zahraničních kontaktů.

Zkušenosti se sociální a profesní adaptací personálu v Accenture jsou velice bohaté.[5] Všichni noví zaměstnanci procházejí zaběhnutým systémem seznamování se specifiky práce. Za tímto účelem je stanovena pětitýdenní lhůta pro nástup zaměstnance do kurzu. Přitom jsou dodržována základní pravidla: seznámení se základními principy je třídenní, všechny dny jsou rozvrženy po hodinách, a to z důvodu časové efektivity a pochopení její hodnoty. V současné fázi se v Accenture za účelem zlepšení personálního řízení mezinárodních společností stále více školí transkulturní manažeři. Na rozdíl od expatriantů jsou ochotní pracovat v několika různých kulturách, plynule hovoří několika jazyky, mají nízký etnocentrismus, mají vysokou interkulturní vnímavost a schopnost adaptace. Jejich speciální školení pomáhá efektivně navázat mezikulturní interakci a přispívá k růstu efektivnosti společnosti.

Accenture využívá různé typy školení: ve třídě, individuální školení, rozvoj zaměstnanců na pracovišti, získávání zkušeností s prováděním operací a plánem, kritické hodnocení vlastní práce, zlepšování kvality a efektivity, rozvoj schopnosti školit ostatní zaměstnancě. Na konci projektu v Accenture probíhá repatriace, návrat zaměstnance do jeho země. Tento proces vyžaduje zvláštní přípravu, protože je spojen s přechodem mezi kulturním prostředím. V tomto případě jsou vyvíjeny asistenční programy zahrnující finanční kompenzaci, školení, plánování kariéry a zaměřené na snížení negativních dopadů kulturního šoku.

3.3 Opatření související s vysíláním a přípravou zaměstnanců

Accenture podporuje zaměstnance a jejich rodiny na cestě do cizí země na každém kroku, a to ve spolupráci s místním oddělením lidských zdrojů, kam je zaměstnanec vyslán. Podpora se uskutečňuje po celou dobu trvání vysílání. Accenture doprovází pracovníky během všech etap plánování, pobytu v zahraničí a vracení se

[5] https://www.accenture.com/au-en/about/inclusion-diversity-index

do domovské země. Každé vyslání je individuálně připraveno pro každého epatrianta a jeho rodinu. Aplikuje se globální politika mobility. Accenture má atraktivní a konkurenceschopné benefity pro zaměstnance, kteří působí mimo svou domovskou zemi. Pro zkracení doby orientace v novém státě a v nových podmínkách, zaměstnanci se účastní interkulturního školení. Během tohoto školení studují kulturní rozdíly mezi mateřskou a hostitelskou zemí. Dále jsou celé rodině poskytnuty potřebné dovednosti a znalosti pro zvládání sociokulturních překážek v každodenním životě. Expati nemusí dokonale umět jazyk hostitelské země, ale znalost některých klíčových slov a frází na začátku může být užitečná pro porozumění a komunikaci a může expatriantům pomoci rychleji se začlenit. Právě proto poskytuje Accenture jazykové kurzy jazyka hostitelské země ještě před samotnou stáží. Proces přípravy navíc vyžaduje nejen dohody mezi odděleními cílové a domovské země, ale také zahrnuje podání žádostí o víza, pracovní povolení a povolení k pobytu. Společnost Accenture zajišťuje přípravu všech relevantních a potřebných dokladu, a to s cílem maximálně pomoci pracovníkům v průběhu jejich vysílání do zahraničí.[6]

Bez ohledu na zemi, ve které expatriant pracuje, neměl by se potýkat s nevýhodami, pokud jde o zdanění jeho mzdy. V této věci je zdanění zachováno, jako by pracovník zůstal ve své domovské zemi. Při sestavování daňového přiznání v domovské a hostitelské zemi pracovníci mají k dispozici daňové poradenství, které probíhá interně ve společnosti. Bezproblémové stěhování je prvním důležitým předpokladem pro rychlou integraci do nového prostředí. Accenture podporuje zaměstnance během tohoto procesu. Účelem prvotní zahraniční cesty je výběr vhodného ubytování v souladu s hostitelským oddělením. Velikost a vybavení nového bydlení je přizpůsobeno délce stáže a také počtu doprovázejících rodinných příslušníků. Accenture hradí náklady na ubytování v hostitelské zemi v souladu s dohodnutými rozpočty. Accenture disponuje kompetentním týmem na podporu stěhování. Tento tým se věnuje všem nezbytným záležitostem od balení do dopravy až po organizaci místní registrace a celních formalit. Accenture rovněž hradí náklady na přemístění.

[6] https://www.accenture.com/au-en/about/responsible-business/people

Accenture zároveň má program podpory partnerů vyslaných pracovníků, který zahrnuje interkulturní koučink. Daný koučink poskytuje vhodné dovednosti k integraci do společnosti a networkingu, které partnerovi pomohou snáze se orientovat v nové zemi. Pokud by byly zapotřebí další jazykové kurzy, Accenture podporuje výběr vhodného jazykového programu v domovské a hostitelské zemi.

Accenture také nabízí benefity, které lze použít na rodinné návštěvy v hostitelské zemi. S touto politikou společnost Accenture zajišťuje snadný proces repatriace, a to díky tomu, že rodinné vazby a sociální okolí po návratu zůstávají neměnné. Zaměstnanci mají příležitost spojit kariéru s osobním růstem. Díky vyvážené politice řízení lidských zdrojů Accenture umožňuje, aby pracovníci zůstali zapojení do procesů rozvoje personálu a plánování ve své domovské zemi, i když jsou v zahraničí. V tomto plánu jsou stanoveny možné cílové oblasti zaměstnanosti po dobu reintegrace i nezbytné rozvojové kroky a opatření pro personální rozvoj. Obsah plánu je každoročně přezkoumáván s přihlédnutím k výsledkům hodnocení výkonu a dosažení cíle stanoveného v dialogu se zaměstnanci. Pravidelné plánovací procesy umožňují identifikovat adekvátní reintegrační pozici. Jsou také zohledněny zkušenosti expatriantů získané v zahraničí. Bezproblémový návrat do domovské společnosti by však měl být podpořen osobní angažovaností expatrianta a také udržováním kontaktů v domovské zemi.[7]

[7] https://www.accenture.com/au-en/about/responsible-business/people

4 Empirický výzkum

V rámci dané diplomové práce byl proveden empirický výzkum ve společnosti Accenture. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit míru spokojenosti pracovníků této společnosti s politikou a realizací vysílání do zahraničí.

4.1 Výzkumné otázky, metody zpracování, vzorek respondentů

Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena z důvodu větší ochoty respondentů odpovídat na konkrétní položené otázky. Další výhodou je absence časového nátlaku jako při interview nebo rozhovoru. Dotazník se rychleji zpracovává a umožňuje dostat přehlednější data. Dotazník byl rozeslán při spolupráci s HR oddělením pražské pobočky dané firmy. Následně byla provedena analýza a hodnocení dat. Dotazník je k nalezení v příloze této diplomové práce. Dotazník obsahuje 13 otevřených otázek. Otázky by měly nápomoci vyhodnotit klíčové aspekty vysílání a najít prostor pro zlepšení a doporučení.

Výzkumu se zúčastnilo 8 manažerů, kteří se v nedávné době vrátili ze stáže v zahraničí. Délka stáže činila dva roky. Manažeři byli spolupracující, rádi se podělili o svoje zkušenosti a zážitky, protože měli ještě čerstvé vzpomínky. Vzorek respondentů je representativní, jelikož pobývali v různých zemích. Zaměstnanci jsou původem z České republiky, průměrný věk je 32 let. Jednalo se spíše o provozní typ výjezdu. Expatrianti museli disponovat dostačujícími znalostmi v oblasti interkulturní komunikace a interakce.

Za klíčové otázky považuji následující tři.
První otázka se týká jazykových schopností. Ovládání cizího jazyka pomáhá při orientaci v novém prostředí a urychluje proces integrace, může zároveň významně eliminovat dopady kulturního šoku, který jedinec zažívá. Otázka byla položena z toho důvodu, že bylo nutné zjistit souvislosti mezi jazykovou úrovní a mírou adaptace. Z výsledku však vyplynulo, že ne všichni manažeři ovládali jazyk cílové země na úrovni, která by byla dostačující. Nicméně, jazykem v práci byla angličtina, což do značné míry pomohlo snadnější adaptaci v pracovním prostředí. Avšak je patrné, že znalost jazyka pomáhá obzvlášť při řešení běžných životních záležitostí a její role nesmí být zanedbána.

Další otázka by měla zjistit, zda se expatriant vydal do zahraničí sám nebo s rodinou. Rodina je základním sociálním prostředím, ve kterém se jedinec pohybuje na každodenní bázi. Předpokládá se, že se integrace zvládá lépe v případě, pokud expatriant vycestuje do zahraničí s rodinou. Rodina poskytuje pocit bezpečí a identifikace. Respondenti, kteří byli v zahraničí s rodinou, hodnotí celkový pobyt lépe než ti, kteří tam jeli bez partnera. Avšak se vyskytuje riziko, že rodinní příslušníci nezvládnou proces adaptace do žádoucí míry. Daná okolnost může způsobit pocit bezmoci a depresi. Toto může ovlivnit i expatrianta a celkové emocionální klima v rodině. Proto je rovněž klíčové zajistit adaptační kurzy a další možnosti rozvoje nejen pro zaměstnance, ale i pro členy jeho rodiny.

V rámci výzkumného šetření byla položena otázka, která se týká interkulturního tréninku. Tato otázka poskytuje prostor pro hodnocení celkové úrovně přípravy k výjezdu do zahraničí. Po zhodnocení odpovědí vyšlo najevo, že interkulturní trénink ve společnosti Accenture má spíše pasivní charakter, který vesměs zahrnuje různé přednášky o kulturních rozdílech. Pro hlubší porozumění této problematiky je však zapotřebí implementovat i aktivní metody učení, které byly popsány v teoretické části této diplomové práce.

4.2 Výsledky sběru dat a jejich interpretace

Tato kapitola popisuje a shrnuje odpovědi na jednotlivé otázky.

1. Do jaké země jste byl vyslán?

Polovina zaměstnanců vyjela do Německa, 3 lidé do Francie a 1 pracovník pobýval v Nizozemsku. Z výsledku této otázky vyplývá, že mezi expatrianty jsou preferovány státy s vysokou životní úrovní, stabilním ekonomickým a sociálním prostředím. Navíc je vidět, že Německo je nejatraktivnějším státem pro stáže, což je dáno dobrými pracovními podmínkami a kvalitním zdravotním systémem.

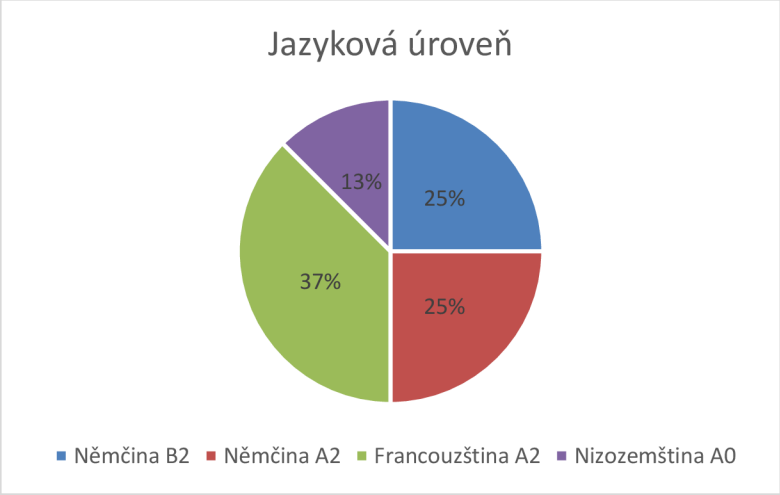
Zdroj: (Didenko, vlastní šetření, 2022)

Obr. 1 Do jaké země jste byl vyslán?

2. Jakou jazykovou úroveň jste měl před výjezdem do cílové země?

Všichni expatriati používali v práci angličtinu. Co se týče zaměstnanců, kteří vyjeli do Německa, polovina z nich, což jsou 2 lidé, ovládali němčinu na úrovni B2 podle SERR (Společenský evropský referenční rámec pro jazyky). Dosáhli této úrovně díky mnoholetému studiu, počínaje od střední školy. Bylo to důležitým faktorem při výběru země pobytu. Druhá polovina neuměla německy na takové úrovni, avšak se snažila učit jazyk těsně před výjezdem. Jejich znalosti mohou být ohodnoceny přibližně na úrovni A2, což je dostačující pro běžný život v zahraničí.

Znalost francouzštiny nebyla rozhodujícím faktorem při výběru této země. Pracovníci jeli do Francie, jelikož měli rádi francouzskou kulturu a chtěli se s ní seznámit blíže. Jejich jazyková znalost byla na úrovni A1. Expatriant vycestoval do Nizozemska, jelikož tam měl příbuzného, kterého pravidelně navštěvoval v rámci svých dovolených, avšak tento jazyk neuměl.



Zdroj: (Didenko, vlastní šetření, 2022)

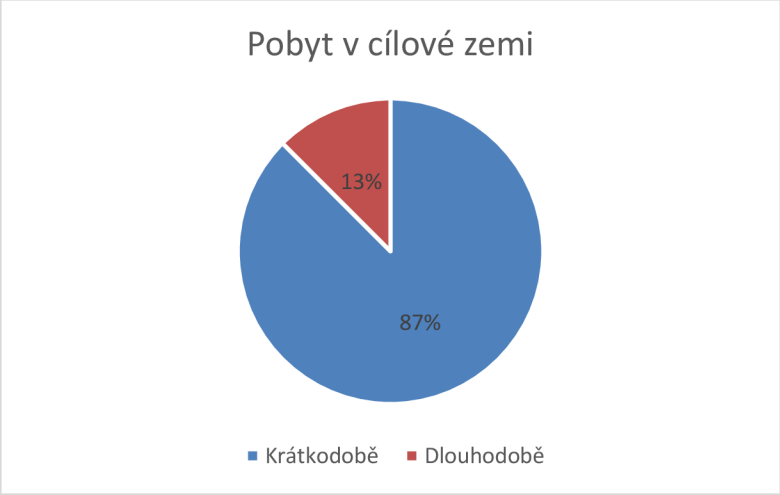
Obr. 2 Jazyková úroveň.

3. Byla Vám nabídnuta výuka jazyka před výjezdem, jak to probíhalo?

Společnost Accenture nabízí manažerům výuku jednoho cizího jazyka zdarma v průběhu práce i v mateřské zemi. Pracovník si může vybrat jeden jazyk, který ho zajímá a následně ho studovat jednou týdně v malých skupinách do 5 lidí. Před výjezdem do konkrétní země musí pracovníci absolvovat intenzivní kurz, který trvá 1,5 hodiny po dobu 2 měsíců každý pracovní den.

4. Navštívil jste v rámci přípravy k výjezdu cílovou zemi? Jak dlouho jste tam pobýval?

Každý z dotázaných navštívil cílovou zemi v rámci dovolené, avšak na velmi krátkou dobu. Pouze jeden pracovník, který se vydal do Nizozemska, pobýval v tomto státě déle než týden najednou.



Zdroj: (Didenko, vlastní šetření, 2022)

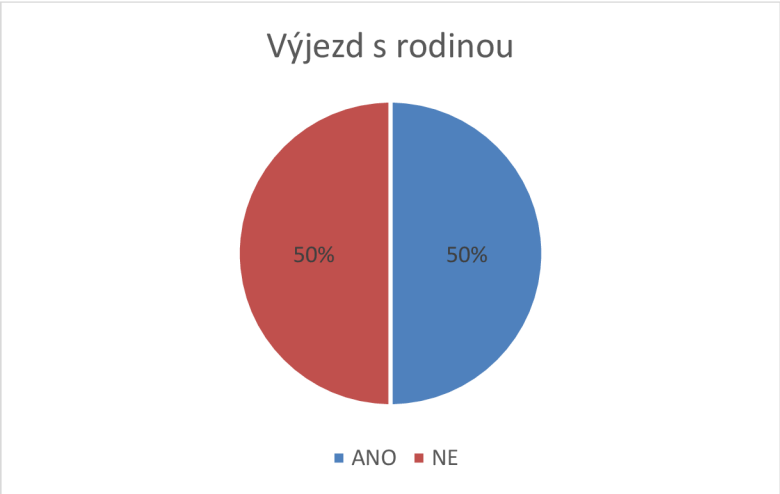
Obr. 3 Pobyt v cílové zemi

5. Byla Vám nabídnuta právní a obecná výpomoc při přípravě veškerých potřebných dokumentů před výjezdem? Byla dostačující?

Při přípravě k vyslání zaměstnanci mohli využít právních konzultací, a to neomezeně. Pomoc byla ohodnocena jako dostačující.

6. Jel jste na stáž sám nebo s rodinou?

Polovina dotázaných jela s rodinou, protože doba výjezdu byla dlouhá. Navíc Accenture podporuje rodiny, a proto to bylo reálné a relativně snadno realizovatelné. Druhá polovina rodinu neměla, proto se vydala sama. Navštěvovali se s partnerem navzájem aspoň jednou za tři měsíce.



Zdroj: (Didenko, vlastní šetření, 2022)

Obr. 4 Výjezd s rodinou

7. Zúčastnil jste se interkulturního tréninku?

Pracovníci se zúčastnili tréninku obligatorně. V rámci tréninku byly zprostředkovány přednášky o kulturních rozdílech. Expatriantům avšak chybělo více aktivní školení, kterého by se mohli aktivně zúčastnit. V průběhu školení nebyly použity hry na hraní rolí, analýzy praktických situací ani nebyla zajištěna pravidelná zpětná vazba.

8. Měl jste čas na adaptaci a celkovou orientaci v nových podmínkách? Jak dlouho to trvalo?

Po příjezdu pracovníci dostali týden placeného volna, kterého mohli využít pro stěhování, orientaci ve městě a splnění zákonných formalit, kupříkladu registrace na cizinecké policii.

9. Dostal jste nějakou finanční podporu?

Společnost uhradila náklady na dopravu a také na ubytování. Dále byly vyplaceny finanční benefity po celou dobu expatriace a návratu do mateřské země.

10. Splnilo nabídnuté ubytování Vaše očekávání?

Celkově byli zaměstnanci spokojení, avšak ubytování bylo poskytnuto na okraji města, a to kvůli cenám nájemných bytů. V těchto zemích cena bydlení je vysoká a je velmi obtížné najít vhodné ubytování za přijatelnou cenu v centru města. Tato situace do značné míry zvýšila čas dojíždění do práce, což nebylo oceněno pozitivně.

11. Byl jste spokojený se zdravotní péčí v rámci pobytu?

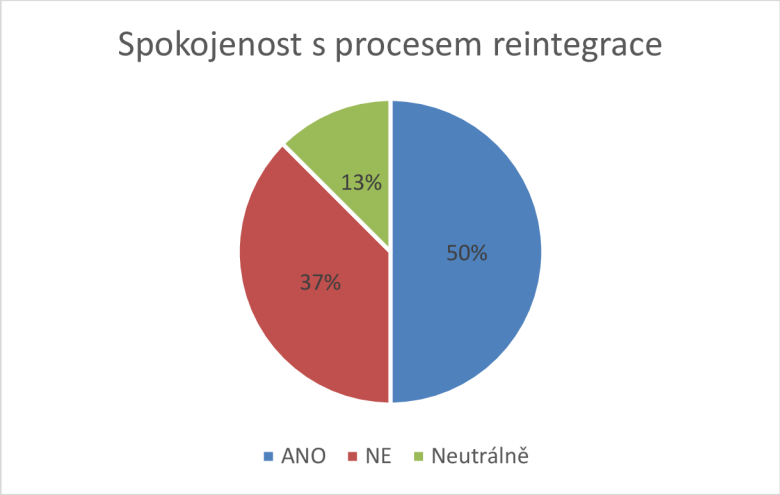
Zdravotní péče byla poskytnuta v rámci zdravotního pojištění. Pojištění bylo sjednáno v mateřské zemi před výjezdem. Expatrianti měli seznam partnerských klinik, na které se mohli obrátit v případě zdravotních problémů. Celkově zdravotní péče byla hodnocena pozitivně.

12. Do jaké míry byla zajištěna integrace rodiny do hostitelské země?

Děti měly možnost navštěvovat školky a školy, partneři navštěvovali jazykové kurzy a měli možnost pracovat online ve svých firmách mateřské země. Díky pořádaným akcím, integračním a jazykovým kurzům měli možnost navázat sociální kontakty jak uvnitř firmy, tak i s dalšími místními obyvateli.

13. Dostal jste pomoc při reintegraci?

Expatrianti nebyli spokojení se svou pozicí po návratu, podle nich je reintegrační proces podceňován. Příprava na reintegraci neprobíhala s dostatečným časovým předstihem. 3 lidé považují návrat do domovské země jako nutnost, která nedává další možnosti rozvoje. 4 lidé sdělili, že se už domů těšili a jejich doba působení v zahraničí by mohla být kratší, s procesem reintegrace byli spokojení. Jeden pracovník hodnotí reintegraci neutrálně. Avšak všichni dotázání podotýkají, že nevyužívají potenciálu, který byl získán během pobytu. Nejsou zvaní na interkulturní tréninky a nemohou se tak podělit o svoje užitečné a důležité interkulturní znalosti a dovednosti s těmi, kteří se na výjezd teprve chystají.



Zdroj: (Didenko, vlastní šetření, 2022)

Obr. 5 Spokojenost s procesem reintegrace

4.3 Sumarizace empirické části a návrh opatření

Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že společnost Accentrue investuje značnou část svých finančních prostředků do školení a rozvoje zaměstnanců. Společnost se tak snaží investovat do svých pracovníků a udržet je po dlouhou dobu. Počítá se s tím, že získání nových pracovníků je mnohem nákladnější než udržení stávajících. Jelikož je daná společnost nadnárodní, aktivně používá svoje pracovníky nejen v jejich mateřských zemích, ale také je aktivně vysílá do zahraničí a tímto zajišťuje efektivní alokaci lidského kapitálu napříč celou společností. Je patrné, že společnost má velice dobrou organizaci celkového procesu vysílání. Je zajištěna vynikající logistika. Finanční hodnocení práce a benefity jsou rovněž na dobré úrovni, což poskytuje společnosti Accenture konkurenceschopné postavení na trhu z hlediska atraktivity pro zaměstnance. Díky dlouholeté praxi proces vysílání a repatriace probíhá plynulé, bez omezení a překážek. Accenture tak využívá svého potenciálu nadnárodní společnosti s velice rozmanitou pracovní sílou.

Během analýzy a samotného výzkumného šetření, avšak byly nalezeny některé aspekty v procesu přípravy a školení zaměstnanců, které vyžadují určité úpravy a vylepšení. Obecně lze doporučit rozsáhlejší investice do interkulturního tréninku. Jak bylo zjištěno, společnost Accenture primárně používá přednášky, na kterých se budoucí expatrianti seznamují s kulturou cílové země a identifikují kulturní rozdíly, které mohou být překážkou během jejich pobytu. Používají se také online hry a workshopy. Je možné doporučit využití online her na hraní rolí, během kterých by se zaměstnanci mohli seznamovat s konkrétními sociálními situacemi a být schopní nalézt vhodné řešení. Kultury různých zemí jsou velice odlišné, proto je nutné zajistit, aby expatrianti byli připravení jednat správně jak v pracovním prostředí hostitelské země, tak i v běžných každodenních aktivitách. Online hry na hraní rolí jsou navíc pohodlným nástrojem pro vybudování přátelské atmosféry v týmech.

Dalším prvkem aktivního učení, který v současnosti postrádá firma, je analýza praktických situací. Tato analýza je velmi účinným nástrojem pro zvládání konfliktních situací a krizí. Pracovníci během interkulturního školení by měli rozebírat různé krizové situace z praxe. Analýza by mohla zahrnovat popis krize,

reakce managementu a zhodnocení této reakce. Tímto by se vytvářelo povědomí manažerů o tom, že se krizi často nelze vyhnout, zejména když se jedná o mezinárodní prostředí. Je nutné zachovat se správně a najít řešení, které je vhodné pro všechny strany konfliktu. Po analýze by následovala skupinová diskuse, jelikož řešení může být i více.

Dále je možné doporučit pravidelné poskytování zpětné vazby, která by hodnotila efektivitu určitého školení. Zpětná vazba by se realizovala v průběhu pobytu v zahraničí. Expatrianti by tak hodnotili aplikovatelnost metod, které se naučili během přípravného interkulturního tréninku v mateřské zemi. Hodnotila by se tak jejich využitelnost v praxi a vytvářelo by to informační základnu pro vypracování dalších školení pro budoucí expatrianty.

Navazujícím doporučením by bylo využití poznatků, získaných za dobu pobytu v zahraničí. Jak bylo zjištěno, expatrianti po návratu často nejsou zváni na interkulturní tréninky. Toto lze považovat za zanedbání potenciálu, kterým disponují po návratu a zažití velkého množství sociálních interakcí s nositeli jiné kultury. Znalosti těchto pracovníků jsou z reálného života, jsou ověřeny v praxi. Často si lidé uvědomují věci, které se mohou jevit jako nepodstatné detaily a nejsou probírány v průběhu přípravného školení. Avšak tyto detaily, a dokonce i neverbální chování, jakými jsou gesta, mimika, pohyb, jsou nezbytnou součásti kultury a mohou výrazně ovlivnit a urychlit proces adaptace a přizpůsobení.

Lze navrhnout další doporučení, které se týká výuky jazyka. V průběhu šetření bylo zjištěno, že výuka cizích jazyků probíhá ve skupinách. Tento způsob je méně nákladný než individuální lekce. Avšak je nutné brát v potaz to, že ne všem pracovníkům skupinové lekce vyhovují. Toto může být způsobeno jak osobnostními rysy, tak i předpoklady pro naučení cizích jazyků. Pro některé lidi je pohodlnější učit se jazyk individuálně, vyžadují individuální přístup. Privátní hodiny jsou také určeny pro ty, kteří se bojí dělat chyby a nemohou se soustředit, když jsou vystavení nutnosti mluvit před několika lidmi. Individuální lekce jsou ovšem dražší, ale jejich efektivita je pro určitou skupinu pracovníků mnohem vyšší. Bylo by dobré zvážit poskytnutí možnosti výběru individuálních nebo skupinových lekcí.

Finálním doporučením by mohla být částečná úhrada nákladu týdenní dovolené v cílové zemi. Z dotazníku vyplývá, že jen malá část pracovníků před vysíláním byla schopná pobývat v zemi dostatečnou dobu na to, aby se seznámila s místními podmínkami a tradicemi. Je ovšem jasné, že se turismus významně liší od skutečného života. Avšak je možné připustit, že se díky relativně delšímu pobytu v zemi budoucí expatriace pracovník lépe zorientuje v klíčových aspektech místní kultury, a to aspoň na povrchní úrovni. Toto mu pak umožní lepší začlenění do nového prostředí a rychlejší překonání kulturního šoku, který je nevyhnutelný. Delší přípravný pobyt je rovněž zapotřebí z důvodu toho, že se kvůli globalizaci kulturní rozdíly stávají méně patrné a vyžadují více času pro jejich pochopení.

Výše navržená opatření by měla vést ke zvýšení kvality školení a přípravy zaměstnanců. Tato doporučení nevyžadují rozsáhlé investice a jsou aplikovatelná i v relativně krátkém časovém horizontu. Výsledkem implementace těchto návrhů by měla být lepší orientace expatriantů v hostitelské zemi, jejich větší zapojení do sociálního a kulturního života. To všechno by mělo mít za následek zvýšení celkové míry spokojenosti s prací v dané společnosti. Konečným důsledkem by mělo být posílení konkurenceschopnosti společnosti Accenture v očích potenciálních a stávajících zaměstnanců a její větší dominance v odvětví, ve kterém současně působí.

Závěr

Cílem dané diplomové práce bylo na základě analýzy současné situace ve vybrané společnosti zjistit propojení a souvislosti v systému školení a kariérním řádu ve vztahu k přípravě zaměstnanců k výjezdu do zahraničí a práci v mezinárodním prostředí. Cílem bylo zjistit současný přístup ke školení a rozvoji zaměstnanců, odhalit nástroje, které jsou používány v oné společnosti a na základě porovnání s přístupy k té problematice, které jsou běžné u jiných společností působících ve stejném odvětví, navrhnout opatření, která by mohla vést ke zvýšení efektivity přípravného systému školení a rozvoje zaměstnanců. Tato diplomová práce je za tímto účelem rozdělena do dvou částí: praktické a teoretické.

V teoretické části byly popsány a prozkoumány aktuální teoretické přístupy ke školení a rozvoji. Aktuální trendy byly pojaty s ohledem na rostoucí vliv globalizace. Jelikož byla vybrána nadnárodní společnost, školení zaměstnanců bylo popsáno s ohledem na mezinárodní prostředí.

V praktické části tato problematika byla interpretována na základě sběru dat ve společnosti Accenture, která má rozsáhlou infrastrukturu po celém světě. Sběr dat byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření s reprezentativním vzorkem respondentů. Metodologie výzkumu ve formě dotazníkového šetření byla zvolena hlavně z toho důvodu, že se pomocí ní poskytují přehledné informace, respondenti mají větší soukromí, nejsou ovlivnění časem a jejich odpovědi jsou více objektivní. Praktická část rovněž popisuje dotyčnou společnost, její strukturu a strategie vzdělávání. V praktické části byla zanalyzována struktura investic do lidského kapitálu. Běžná praxe konkurenčních firem může být dobrým příkladem pro danou společnost. Diplomová práce by měla sloužit jako soubor vhodných opatření, která by těsně souvisela se současnou hospodářskou situací ve světě. Tato situace vyžaduje neustálou změnu a vylepšení personální politiky, neboť zvyšující se tempo globalizace vytváří velice konkurenční prostředí. Toto prostředí, s ohledem na vysokou mobilitu pracovní síly, vyžaduje po zaměstnavatelích mít atraktivnější pracovní podmínky, včetně rozmanité nabídky různých školení a transparentního kariérního řádu.

Z tohoto důvodu diplomová práce končí navržením vhodných a rychle aplikovatelných opatření, která by měla významně posílit vzdělávací systém oné společnosti a tímto poskytnout prostor pro zvýšení konkurenceschopnosti. Během výzkumného šetření byly nalezeny určité rezervy v oblasti vzdělávání a interkulturního tréninku. Společnost Accenture sice používá aktivní prvky školení, avšak nedochází k jejich implementaci v běžném procesu učení a přípravy k výjezdu do zahraničí. Proto se má za to, že zavedení postupů, které byly znázorněny a popsány na konci praktické části, musí do značné míry urychlit a zefektivnit celkový proces školení a přípravy ke stáži v zahraničí. Aplikace navržených opatření by měla vést ke zvýšení efektivity interkulturní komunikace, zmírnit dopady kulturního šoku expatriantů a usnadnit jim průběh reintegračního procesu v mateřské zemi. Z tohoto důvodu a důvodu aktuálnosti řešeného tématu považuji cíl své diplomové práce za splněný.

Seznam literatury

Accenture [online]. Dublin: Accenture [2022-05-20]. Dostupné z: https://www.accenture.com/au-en/about/responsible-business/people

Accenture [online]. Dublin: Accenture [2022-05-20]. Dostupné z: https://www.accenture.com/au-en/about/inclusion-diversity-index

Accenture [online]. Dublin: Accenture [2022-05-20]. Dostupné z: https://www.accenture.com/au-en/careers/local/technology-academy-bootcamp

Accenture [online]. Dublin: Accenture [2022-05-20]. Dostupné z: https://www.accenture.com/us-en/careers/life-at-accenture/training-counseling

Accenture [online]. Dublin: Accenture [2022-05-20]. Dostupné z: https://www.accenture.com/us-en/about/company-index

Accenture [online]. Dublin: Accenture [2022-05-20]. Dostupné z:

https://www.accenture.com/us-en/about/consulting-index

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914.

BASTIDA, M., SALGADO, J., F. *Predicting expatriate effectiveness: The role of personality, cross-cultural adjustment, and organizational support*. International Journal of Selection and Assessment, 2017. ISSN 1468-2389.

BHATTACHARYYA. D., K. *Statistical Tools and Analysis in Human Resources Management (Advances in Human Resources Management and Organizational Development).* IGI Global, 2018. ISBN 978-1522549475.

BHUGRA, D., GUPTA, S. *Migration and mental health*. New York: Cambridge University Press, 2011. ISBN 978-0-521-19077-0.

BONACHE, J., BREWSTER, C., FROESE, F., J. *Global Mobility and the Management of Expatriates.* Cambridge University Press, 2020. ISBN 978-1108492225.

BRATTON, J., GOLD, J., BRATTON, A., STEELE, L. *Human Resource Management.* Red Globe Press, 2021. ISBN 9781352012606.

BREWSTER C., MAYRHOFER, W., FARNDALE, E. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. 2018. ISBN 978 1 78471 112 2.

BRISCOE, D. R., SCHULER, R. S., TARIQUE, I. *International Human Resource, Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 5th. ed. New York: Routledge, 2016. ISBN 9781134643530.

BUCKLEY, M., R., WHEELER, A. R., BAUR, J., E., HALBESLEBEN, J., R., B. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Publishing Limited, 2020. ISBN 978-1-80043-076-1.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CRAWSHAW, J., BUDHWAR, P., DAVIS, A. *Human Resources Management: Strategic and Inetrnational Perspectives.* SAGE Publications Ltd, 2020. ISBN 9781526499011.

DESSLER, G. *Human Resource Management, 16th Edition*. Florida International University, 2020. ISBN 9780135174500.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GRAHAM, J., L. Culture and Human Resources Management. In: RUGMAN, A. M. *The Oxford handbook of international business*. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-0-19-923425-7.

HARZING, A-W., PINNINGTON, A., H. *International human resource management*. Los Angeles: Sage, 2011. ISBN 978-184787-293-7.

MCNULTY, Y. *Research Handbook of Expatriates*. Denmark: Aarhus University, 2017. ISBN 978 1 78471 817 6.

KAZÍK, J. *Elektronická kniha: Rukověť dobrého interního lektora.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0287-7.

KNOWLES, S. *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development.* Routledge, Taylor & Francis Group, 2015. ISBN 978-0-415-73902-3.

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

LI, Y. *Expatriate Manager's Adaption and Knowledge Acquisition Personal Development in Multi-National Companies in China.* 2016. ISBN 978-981-10-0053-9.

LIU, Sh., VOLCIC, Z., GALLOIS, C. *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts.* SAGE Publications Ltd, 2019. ISBN 978-1526431707.

MERCER, J., BAKER, B., BIRD, R. *Human Resource Management in Education: Contexts, Themes and Impact.* Routlege, 2010. ISBN 978-0415412797.

NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.

OLTBRÜGGE, D. *Cultural Adjustment of Expatriates: Theoretical Concepts and Empirical Studies*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008. ISBN 978-3-86618-279-0.

REBOR, R. *Human Resources Administration in Educatiom.* Pearson, 2014. ISBN 9780133351934.

SPARROW P., BREWSTER C., HARRIS H. *Globalizing human resource management*. London: Routledge, 2016. ISBN 9781138950696.

SNELL, S., MORRIS S., BOHLANDER, G., W. *Managing human resources*. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-285-86639-0.

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

ŠTEFKO, M. *Vysílání zaměstnanců do zahraničí*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-807-4001-109.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN

978-80-247-2987-9.

TAYLOR, S., ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. ISBN 978-07-494-9827-6.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Do jaké země jste byl vyslán? 51

Obr. 2 Jazyková úroveň. 52

Obr. 3 Pobyt v cílové zemi..... 53

Obr. 4 Výjezd s rodinou. 54

Obr. 5 Spokojenost s procesem reintegrace. 55

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník 67

Dotazník Příloha č. 1

1. Do jaké země jste byl vyslán?
2. Jakou jazykovou úroveň jste měl před výjezdem do cílové země?
3. Byla Vám nabídnuta výuka jazyka před výjezdem, jak to probíhalo?
4. Návštivil jste v rámci přípravy k výjezdu cílovou zemi? Jak dlouho jste tam pobýval?
5. Byla Vám nabídnuta právní a obecná výpomoc při přípravě veškerých potřebných dokumentů před výjezdem? Byla dostačující?
6. Jel jste na stáž sám nebo s rodinou?
7. Zúčastnil jste se interkulturního tréninku?
8. Měl jste čas na adaptaci a celkovou orientaci v nových podmínkách? Jak dlouho to trvalo?
9. Dostal jste nějakou finanční podporu?
10. Splnilo nabídnuté ubytování Vaše očekávání?
11. Byl jste spokojený se zdravotní péčí v rámci pobytu?
12. Do jaké míry byla zajištěna integrace rodiny do hostitelské země?
13. Dostal jste pomoc při reintegraci?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	**Bc. Matvey Didenko**		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	**Specializace Mezinárodní Marketing**		
NÁZEV PRÁCE	**Školení a příprava zaměstnanců k práci v mezinárodním prostředí.**		
VEDOUCÍ PRÁCE	**PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.**		
KATEDRA	**KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů**	**ROK ODEVZDÁNÍ**	**2022**

POČET STRAN	**70**
POČET OBRÁZKŮ	**5**
POČET TABULEK	**0**
POČET PŘÍLOH	**1**

STRUČNÝ POPIS	Tématem dané diplomové práce je Školení a příprava zaměstnanců k práci v mezinárodním prostředí. Cílem práce je zjistit pomocí analýzy propojení systému školení a rozvoje zaměstnanců v konkrétní společnosti s kariérním řádem, a to s ohledem na práci v mezinárodním prostředí. Vteoretické části jsou znázorněny aktuální metody školení a je vysvětlena důležitost školení. V diplomové práci po zjištění současné situaci ve společnosti Accenture byla navrhnuta konkrétní opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenční pozice společnosti v odvětví, ve kterém působí.
KLÍČOVÁ SLOVA	**Expatrianti, školení, mezinárodní prostředí.**

ANNOTATION

AUTHOR	**Bc. Matvey Didenko**		
FIELD	**Specialization International Marketing**		
THESIS TITLE	**Personnel training and preparation for working in international environment**		
SUPERVISOR	**PhDr. Ingrid Matoušková, Ph. D.**		
DEPARTMENT	**KRLZ - Department of Human Resources Management**	**YEAR**	**2020**

NUMBER OF PAGES	**70**
NUMBER OF PICTURES	**5**
NUMBER OF TABLES	**0**
NUMBER OF APPENDICES	**1**

SUMMARY	**The topic of the diploma thesis is Personnel training and preparation for working in international environment. The aim of the thesis is to find out by analyzing the system of training and development of employees in a particular company with career rules, with regard to working in an international environment. The theoretical part shows the current training methods and explains the importance of training. After finding out the current situation in the company Accenture, the diploma thesis proposes specific measures that should lead to an increase in the competitive position of the company in the field in which it operates.**
KEY WORDS	**Expatriants, training, international environment.**