

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Název BP: Vzdělávání lidských zdrojů v personální společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Adéla Slabová, KLZ 33

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: V Příbrami dne 30.8.2021

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, individuální přístup, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je zmapování vzdělávacího procesu zaměstnanců ve vybrané personální společnosti, zjištění spokojenosti zaměstnanců s možnostmi rozvoje profesního i osobního a zmapování postoje společnosti k rozvoji svých zaměstnanců. Dále ověření současné úrovně vzdělávání i jednotlivých tréninků, kvality školitelů a práce s daty, které s rozvojem zaměstnanců souvisí. Dalším cílem je formulace doporučení pro organizaci na zefektivnění vzdělávacího procesu, zajištění větší míry individuálního přístupu a přizpůsobení procesu blíže k potřebám zaměstnanců.

### 2. Výzkumné metody:

Rešerše odborné literatury, sběr informací z české i světové literatury zabývající se problematikou vzdělávání v organizacích, vlivu edukace na výkon zaměstnanců a souvislost se spokojeností zaměstnanců pro zpracování Teoretické části. V Praktické části bylo provedeno kvalitativní šetření v organizaci pomocí semi-strukturovaného rozhovoru s hlavním Trenérem společnosti a nestrukturovaného rozhovoru s HR Managerkou, taktéž průzkum interních materiálů. Dále byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Zaměstnancům společnosti bylo zasláno 50 elektronických dotazníků, návratnost byla 100 % (50 dotazníků). Otázky byly zaměřeny na ověření spokojenost s vedením a řízením tréninků, možnosti učení a rozvoje zaměstnanců, spokojenost s rozsahem a formou vzdělávání ve společnosti.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Spokojenost ze strany zaměstnanců dosahuje vysoké úrovně nad 88% celkové spokojenosti, avšak při bližším zkoumání bylo zjištěno, že se vyskytují oblasti, které nejsou uspokojivé svými výsledky. Zaměstnanci prochází detailním adaptačním procesem, který je ve společnosti kvalitně nastaven – co se struktury i časového rozložení týká. Jsou připraveny dokumenty, takzvané Adaptační plány, které s onboardingovým procesem jsou nápomocné. Zaměstnanci jsou pravidelně vzdělávání interními lektory, toto trénování bude rozšířeno o externí vzdělávání pro střední a vyšší management, rozšířeno o metody nábory zaměstnanců – osobnostní diagnostika, pokročilé školení v oblasti práce se sociálními médii, sítí LinkedIn, manažerské školení v oblasti vedení lidí a praktickými školeními v oblasti práva, personalistiky, či tvorby smluv. V této oblasti prozatím není stanovený konkrétní rozpočet. Od personálního oddělení se očekává vysoká míra účasti při získávání zpětných vazeb na spokojenost zaměstnanců s edukačním systémem, případně při vytváření nabídky žádoucích nadstavbových školení. Personální oddělení bude také zapojeno do vytváření rozvojových plánů pro zaměstnance s delší dobou působnosti než jeden rok, které dosud ve společnosti chyběly. Společnost dále zváží vybudování samostatné pozice Trenéra pro interní potřeby v plném rozsahu a mutaci povinných školení do českého jazyka. Na základě výstupů z šetření bude celkově pozměněno Výstupní zhodnocení po ukončení zkušební doby zaměstnanců dle předloženého návrhu.

### 4. Závěry a doporučení:

Organizaci se doporučuje více komunikovat a pracovat se zaměstnanci individuálně, nejen se zaměřením na obchodní výsledky, ale z pohledu celkové spokojenosti zaměstnance ve společnosti, a to jak z pohledu přímého nadřízeného, tak z pohledu personálního oddělení. K tomuto účelu zformuluje HR oddělení rozvojové plány, které má společnost k dispozici pro juniorní zaměstnance a rozšíří je v rámci rozvoje i pro seniorní zaměstnance a budou sloužit jako jakási osnova rozvojového procesu. Pro dlouhodobou spokojenost zaměstnanců ve společnosti jsou klíčové počáteční fáze komunikace s novým kolegou, kterou má společnost velmi dobře nastavenou, stejně jako péče o dlouhodobé zaměstnance, vytváření motivujícího prostředí, se zájmem a snahou budovat loajální síť zaměstnanců napříč organizační strukturou, kteří mají možnost rozvoje a růstu. To je oblast, na kterou by se společnost měla zaměřit z pohledu vedení firmy i personálního oddělení. Do doby, než budou všechna opatření schválena a uvedena do praxe se doporučuje informovat zaměstnance o probíhajících změnách

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

a aktivně je zapojit do procesu nejen implementace, ale i nastavování nových procesů. Pro oblast vzdělávání bude potřeba stanovit konkrétní rozpočet a rozšířit zdroje oproti dosavadním. Zkoumané organizaci se doporučuje rozšířit metody využívané při zjišťování spokojenosti zaměstnanců a zapojit personální oddělení. Pro efektivní rozvoj zaměstnanců se doporučuje zaměřit se i na zdroje, které doposud nevyužívali, například sestavení rozvojového plánu, využití externích zdrojů, možnost rozšíření vzdělávacích okruhů, vybudovat uvnitř organizace pozici Trenér na plný úvazek.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikové vzdělávání, hodnocení výsledků, efektivita, lidské zdroje, edukace, rozvoj zaměstnanců.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the Bachelor thesis is to map the system of educations of employees in the personal company, to find out the connection between work performance and the vocational education of the internal employees and to formulate recommendations for the organization to increase the level of internal and external trainings and general staff training. The partial goals were to verify the current level of educational system, overall employees knowledge assessment with the level educational system and evaluation of its effectiveness in the surveyed organization.

### 2. Research methods:

The theoretical part of this thesis was compiled on the base of Czech and worldwide literature review focused on education in the organizations, the impact of education on employee performance and the connection between employee satisfaction for the processing of the theoretical part. The Practical part was compiled based on the quality research using the semi-structured interview with Training Manager and non-structured interview with the HR Manager and also research of the internal company documents. There was also carried out the quantitative research using the questionnaire among the Hays Employees. The number of 50 electronic questionnaires were distributed to the employees. The return was 100 % (50 questionnaires). The questions were focused on verifying satisfaction with the leadership and management of training, opportunities for learning and development of employees, satisfaction with the scope and form of education in the company.

### 3. Result of research:

Employees satisfaction reaches a high level above 88% of overall satisfaction. During the research it was found that there are areas that have lower level of satisfaction score than was expected. Employees are going through a detailed adaptation process from the start of the cooperation with the company. Adaptation process inside of the company is formulated on a high level in terms of structure and time scheduling. The Adaptation Plans are already prepared to be helpful with the onboarding process. Employees are regularly trained by internal lectures this trainings will be extended to the external trainings for the middle and senior management. Training will be also extended for the recruitment methods such as personality diagnostics, advanced trainings for social media, management trainings and practical training in the field of law, human resources or contracts. There is no specific budget now. HR department will be involved in the satisfaction research, collecting feedbacks from the employees within the internal education system. The HR department will be also involved in the development the new Educational plans for more senior employees. The company will also consider creating a separate position on Internal Coach fully responsible for the internal trainings and its development. The mandatory training will be in the local language version. Based on the results the Assessment Center will be changed into Evaluation Interview with the HR after the end of the probation period.

### 4. Conclusions and recommendation:

The organization is recommended to communicate more individually with the employees focusing not only on a business results but be informed about overall satisfaction with the educational system from the point of view of the direct superior and HR department. For this purpose the HR department will formulate development plans also for the senior employees as a kind of instruction map for development process. The company has very well set up the initial stages with the new colleagues, but they need to focus more on long-term satisfaction of the long-term employees, which is critical for the building a motivating environment with interest and loyalty environment with potential to development and grow. This is an area that the company should focus on from the perspective of the company's management and for sure human resources department. Until all the new processes are approved and practiced it is recommended to inform the employees about the ongoing changes and actively

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

involved them in the process of implementation and setting up the new processes. A specific budget will be necessary to set and expand resources compare to the current ones. It is recommended expand the educational and development methods but also feedback given methods – involve the human resources in to the process actively. For the effective development program in the company it is recommended to focus on resources that have not been used before such as development plans for the experienced candidates, using external trainers and sources, more training themes, building a position of the full-time coach in the organizational structure.

## KEYWORDS

Corporate training, Evaluation of results, Efficiency, Job Satisfaction, Motivation, Human Capital, Skills, Education, People development.

## JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity  
J28 Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy  
J81 Working Condition  
L84 Personal, Professional, and Business Services  
M50 – Personnel Economics General  
M53 – Training  
M54 – Labour Management

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Adéla Slabová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KLZ 33
Název BP:	Vzdělávání lidských zdrojů v personální společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Vzdělávání a rozvoj</li><li>2.2. Vzdělávání v organizaci</li><li>2.3. Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků</li></ol></li><li>3. Analytická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Informace o zkoumané organizaci</li><li>3.2. Systém vzdělávání v organizaci</li><li>3.3. Výstupy z šetření</li><li>3.4. Zhodnocení šetření a doporučení pro organizaci</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ČOPIKOVÁ, A. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-726-1430-1.</li><li>• HESKOVÁ, M. <i>Současné výzvy a trendy ve vzdělávání</i>. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2019. 73 s. ISBN 978-80-7556-055-1.</li><li>• HORVÁTHOVÁ, P. <i>Řízení lidských zdrojů: Nové trendy</i>. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN: 978-80-7261-430-1.</li><li>• MUŽÍK, J. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 20. 6. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 20. 7. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 20. 8. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., o=CZ, ou=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=CIA-  
10191515

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 6. 2021

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Teoreticko-metodologická část práce .....</b>	<b>3</b>
2.1 Vzdělávání a rozvoj .....	3
2.1.1 Význam edukace a rozvoj potenciálu .....	3
2.1.2 Základní pojmy.....	4
2.1.3 Trendy ve vzdělávání .....	5
2.2 Vzdělávání v organizaci.....	6
2.2.1 Prostředí vzdělávání v organizaci.....	7
2.2.2 Oblasti vzdělávání v organizaci.....	8
2.2.3 Metody vzdělávání .....	10
2.3 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	11
2.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....	12
2.3.2 Plánování vzdělávání.....	13
2.3.3 Realizace vzdělávání .....	13
2.3.4 Vyhodnocení výsledků .....	13
<b>3 Analytická část práce .....</b>	<b>16</b>
3.1 Metodika .....	16
3.2 Informace o zkoumané organizaci .....	17
3.2.1 Interní Struktura.....	17
3.2.2 Adaptační proces .....	19
3.3 Systém vzdělávání v organizaci .....	20
3.3.1 Rozvoj zaměstnanců.....	20
3.3.2 Plánování vzdělávání.....	24
3.3.3 Realizace vzdělávání .....	26
3.3.4 Revize vzdělávání.....	27
3.4 Výstupy z šetření.....	27
3.4.1 Dotazníkové šetření .....	28
3.4.2 Rozhovor s hlavním Trenérem .....	32
3.4.3 Rozhovor s HR Managerkou .....	34
3.5 Zhodnocení šetření .....	35
3.6 Doporučení pro organizaci.....	38
3.6.1 Interní materiály .....	39
3.6.2 Školení.....	40
3.6.3 Hodnocení výstupů.....	41

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

<b>4 Závěr.....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam příloh:.....</b>	<b>45</b>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam zkratk

AC – assessment centrum

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CV – curriculum vitae

DC – development centrum

FEE – survey fee

HR – human resources

JD – job description

KPI – key performance indicator

NCT – new Consultant training

NRT – new Researcher training

RC – Recruitment consultant

RK – Recruitment konzultant

TL – Team Leader

VŘ – výběrové řízení



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1_Rozložení dotazovaných dle délky působnosti v organizaci .....	29
Graf 2_Rozložení dotazovaných dle pracovního zařazení .....	29
Graf 3_Celková spokojenost vyjádřená v % .....	30
Obrázek 1_Zjednodušená organizační struktura .....	17
Tabulka 1_Seznam otázek využitých v dotazníkovém šetření.....	32

# 1 Úvod

Vzdělávání vlastních zaměstnanců v organizaci, jejich rozvoj a development, poskytování know-how a jejich podpora při rozvoji jsou strategickými faktory ovlivňující nejen kvalitu odváděné práce, ale i posilující jejich spokojenost a motivovanost pro práci v organizaci. Investice do vzdělávání zaměstnanců je klíč k budování dlouhodobé a loajální spolupráce se zaměstnanci. Znalosti a pracovní um zaměstnanců přímo ovlivňuje výkony jednotlivců i celé organizace. Právě z těchto důvodů je aktuálním trendem rozvoj vzdělávacích metod a vytváření adekvátního learning and development prostředí pro zaměstnance, ve kterém budou podávat nejen očekávaná výkony, ale budou mít i dostatečné znalosti, jak kýžených cílů dosáhnout, kdy odpadá frustrace z neznalosti.

Vytváření motivujícího pracovního prostředí se zaměřením na rozvoj jedinců i celku je efektivním krokem k získání vysoké míry odbornosti i získání spokojených zaměstnanců, kteří budou s firmou provázáni a samovolně budou vytvářet lepší ovzduší, či celkovou firemní kulturu ve společnosti. Pokud zaměstnavatel dokáže vytvořit a dlouhodobě udržet zajímavý a chtěný profesní development uvnitř organizace, získává schopné a kompetentní pracovníky, kteří svou práci vykonávají na základě vnitřní motivace, odlišují se od konkurence svou odborností a širokým rozhledem, dokáží vnímat problematiku z široké perspektivy, aneb když víme co máme dělat a jak to máme dělat, děláme to rádi a na výsledcích se to pozitivně projeví.

Vzhledem k rychle se měnícímu tržnímu prostředí, rychlým změnám v technologickém, informačním, business prostředí je přidanou hodnotou každé společnosti práce jejich personální obsazení schopnost zaměstnanců rychle se přizpůsobit tomuto měnícímu se systému, a právě edukovaný a vzdělaný člověk dokáže vidět souvislosti v širším kontextu, dokáže se rychleji zorientovat v turbulentním prostředí a nalézt nové cesty vedoucí k úspěchu, jeho samotného, či celé organizace.

Vzdělávání zaměstnanců by měl být kontinuální proces a měl by probíhat v celé organizační škále od juniorních nezkušených zaměstnanců, po zkušené managery dlouhodobě působící na své pozici, protože i ti potřebují nové impulsy, aby mohli svou práci odvádět na vysoké úrovni a nedocházelo ke stagnaci.

Profesní rozvoj zaměstnanců zabírá nemalou položku v rozpočtu, nicméně tato investice – investice do lidí, je mnohonásobně vrácena odvedenými úspěchy zaměstnanců při správném vedení a poskytnutí know-how, zároveň se zkrácením doby k performance.

Tato bakalářská práce je zaměřená na zmapování rozvoje a vzdělávání ve vybrané organizaci, zjištění celkové spokojenosti s edukací u stávajících zaměstnanců vybrané společnosti a prozkoumání propojení znalosti problematiky s motivací, dosahovaným výkonem a celkové spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Zkoumaná organizace patří mezi celosvětové leadery v oblasti recruitingu. Pomocí Recruitment Consultantů získává nové zaměstnance pro své klienty. V současné době má 262 poboček ve 34 zemích světa a zaměstnává více než 10900 lidí ve 20 různých specializacích. Společnost působí v České republice od roku 1998, aktuálně má zde 2 pobočky a zaměstnává více než 70 zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na Teoretickou a Praktickou část. Teoretická část byla vypracována na základě poznatků získaných z odborné české i zahraniční literatury. V úvodu Teoretické části je s použitím odborné literatury popsán proces vzdělávání obecného charakteru, význam edukace, vymezení základních pojmů a pohled na současné trendy v oblasti vzdělávání, střední část teoretické části práce se zabývá cíleně vzděláváním uvnitř organizací, metodami, které jsou k tomu využívány a celkový přínos vzdělávání pro chod organizace. Závěrečný úsek teoretické části je věnován systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, způsobu plánování, samotné realizace a následné revize.

Úvod Praktické části se věnuje společnosti, ve které byl kvalitativní a kvantitativní výzkum prováděn. Přiblížení organizační struktury, adaptačního procesu v organizaci a nastavení systému pro learning a development. Praktická část obsahuje kvalitativní šetření v organizaci pomocí nestrukturovaného rozhovoru s HR Managerkou společnosti, semi-strukturovaného rozhovoru s hlavním Trenérem, taktěž průzkum interních materiálů. Rozhovor s HR Managerkou byl zaměřen na zjištění celkových potřeb zaměstnanců z pohledu managementu společnosti, snaze o jejich vyplnění a možnostech, které společnost zaměstnancům nabízí. Rozhovor se dále zabýval celkovou situací zkoumané organizace na trhu práce a konkurence schopností, byl zaměřen na vykreslení vhodného uchazeče pro danou společnost. HR Managerka poskytla informace ohledně možností kariérního růstu a adaptaci, či rozvoji zaměstnanců ve společnosti. Rozhovor s hlavním Trenérem se zaměřuje zmapování edukačního systému z pohledu zaměstnance i hlavního Trenéra, zjištění jeho potřeb a definování jakým způsobem dochází k jejich naplnění. Plánování tréninků i jejich zpětná revize. Rozhovor mapuje rozložení tréninků pro nováčky, středně zkušené zaměstnance i seniory. Popisuje trenérský tým a fungování samotných trenérů. Dále byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti s cílem zjistit jejich celkovou spokojenost se vzděláváním, osobním a profesním rozvojem. Otázky byly zaměřené na spokojenost s jednotlivými tréninky ve společnosti, s jejich průběhem, množstvím a celkovou kvalitou. Dále se zaměřovaly na kompetentnost školitelů, přínos do praxe a časové rozložení. V závěru Praktické části je shrnuto posouzení provedeného šetření a taktěž jsou zde sumarizovány doporučení pro společnost, který vplynuly z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, či z rozhovoru se zástupci organizace. Závěr práce shrnuje celkový výzkum, zaměřuje se na důležité oblasti rozvoje, obsahuje SWOT analýzu edukačního procesu ve zkoumané organizaci a komplexní výstup práce všech zúčastněných. V závěru práce jsou taktěž předložena konkrétní doporučení pro zkoumanou organizaci na zlepšení procesů vzdělávání. Obsahuje 12 příloh, kde jsou přiloženy podklady pro výzkum, dotazníkové formuláře, výstupy z dotazníkového šetření, podklady a návrhy pro zlepšení vzdělávání v organizaci.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení spokojenosti zaměstnanců zkoumané organizace s edukačním systémem ve společnosti i jednotlivými tréninkovými programy a kvalitou získávaných informací potřebných pro výkon práce a následné předložení možných opatření vedoucích ke zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců, poskytnutí celkové péče a budování dlouhodobě úspěšné organizace se vzdělanými a spokojenými zaměstnanci.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část se skládá z několika hlavních kapitol a jejich podkapitol. Zabývá se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců obecně i konkrétně v pracovním prostředí, jaký je význam edukace, vymezuje základní pojmy, se kterými se v oblasti vzdělávání a rozvoje můžeme setkat, představuje aktuální trendy ve vzdělávání. Dále se Teoreticko-metodologická část věnuje cíleně vzdělávání v organizaci, jak může být nastaveno prostředí uvnitř organizace směrem k tomuto tématu. Jakým oblastem vzdělávání je potřeba dát prostor uvnitř pracovního prostředí, rozlišuje metody vzdělávání na několik druhů: interní, externí, vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, či vzdáleným přístupem. Mapuje hodnotu vzdělávání v organizacích. Popisuje, jakým způsobem funguje obecný systém vzdělávání v organizacích, od identifikace potřeb přes správné plánování, až po samotnou realizaci. Teoreticko-metodologická část se zabývá také otázkou jak zjistit a měřit spokojenost se vzděláváním v organizaci, co vše má vliv na míru spokojenosti, jakými kroky lze zvýšit spokojenost s firemním vzděláváním. V neposlední řadě se Teoreticko-metodologická část zabývá pracovním výkonem v zaměstnání a mírou propojení se zmíněnou problematikou.

### 2.1 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj by mělo být stěžejním tématem pro každého jednotlivce na individuální bázi. Vzdělání všeobecné i cíleně zaměřené poskytuje všeobecný rozhled, celkový rozvoj osobnosti člověka a v neposlední řadě i svobodu a zvýšení kvality života. Výhody celoživotního vzdělávání zahrnují nejen rozvoj myšlení a přemýšlení, ale i rozvoj fyzických aktivit což komplexně přispívá k rozvoji přirozených lidských schopností.

Vzdělávání v dospělosti může probíhat formou výuky na školách, stejně jako tomu je u mladších žáků a studentů, nicméně zájemcům o rozvoj a vzdělávání se otevírá i celá řada dalších možností, v tomto případě hovoříme o domácím sebevzdělávání, účasti na seminářích, přednáškách, rekvalifikačních kurzech. Nejjednodušší formou samo vzdělávání je četba kvalitní literatury, což podněcuje mozek člověka k utváření vlastních názorů a myšlenek. Komunikace s okolím taktéž může přispět k rozvoji osobnosti člověka, minimálně dojde k obohacení o názory ostatních, získání nových impulsů a vazeb. Aktuálně je velmi jednoduché zapojit se do online vzdělávání pře různé aplikace, vědomostní hry, online semináře.

Hlavní důvody, proč se jedincům doporučuje vzdělávat se i v dospělosti je získání více znalostí a vědomostí, což napomáhá k lepší orientaci v každodenním životě a schopnost třídění informací, jedinec získá nové obzory a všeobecný rozsah, množství získaných informací souvisí se zvýšením respektu od okolí, otevírají se nová konverzační témata a formulace názorů v neposlední řadě míra vzdělanosti souvisí se spokojeností v pracovním světě. Jak zmiňuje Koubek (2007, s 252) požadavky na zaměstnance neustále rostou a aby mohl být plnohodnotnou pracovní silou, byl zaměstnatelný, je potřeba na svých znalostech pracovat, prohlubovat je a rozšiřovat. Již nestačí jedinci čerpat z nabytých zkušeností ze základního, či navazujícího vzdělávání, či z období přípravy na budoucí povolání, což Koubek (2007, s. 252) potvrzuje a dodává, že vzdělávání je celoživotním procesem v současné moderní společnosti.

#### 2.1.1 Význam edukace a rozvoj potenciálu

Pro podniky je politika rozvoje lidských zdrojů úzce spjata s jejich řízením. Jak uvádí Armstrong (2007, s 444) pro kvalitní řízení lidských zdrojů je primární vytvářet podmínky, ve kterých se budou moci zaměstnanci realizovat, odkryje se jejich skrytý potenciál a dokáží využít nové dovednosti a znalosti pro rozvoj organizace, zvýšení efektivnosti a udržitelnosti

organizace v konkurenčním prostředí. Tento názor podpořila i autorka Šafránková (2017, s.15), která hovoří o rozvoji lidského potenciálu jako o způsobilosti zaměstnanců uspokojivě vykonávat smlouvanou činnost, dosahovat kýžených cílů a zároveň rozvíjet sebe sama.

Podle autora Armstrong (2007, s. 441) základem rozvoje lidských zdrojů je poskytování příležitostí k učení s cílem zvýšit výkon jedince, či celé skupiny. Edukace a rozvoj jednotlivců, či skupin probíhá v souladu s odkrytím jejich potenciálu. Autor Muhlfeit (2018, s. 12) tento názor podporuje a říká, že je potřeba objevit v lidech talenty a zaměřit se na jejich rozvoj, nikoliv na rozvoj pouze slabých stránek. Je to způsob, jak se vyhnout všeobecnému průměru. Pro jedince i celou organizaci je potřebné znát slabé a silné stránky, využít talenty jednotlivce, ale zaměřit se i na rozvoj slabých stránek. Muhlfeit (2018, s. 94) poukazuje na specializované psychometrické testy k odhalení talentů, nicméně dle Muhlfeit (2018, s. 94) to lze určit i jednodušším způsobem, a to odkrytím oblastí, které jedinci dávají energii, co ho baví a v čem je dobrý, a naopak co mu energii bere, co ho nebaví a co mu nejde. Po analýze talentů, silných a slabých stránek v jedinci lze přistoupit k nastavení konkrétních kroků pro rozvoj potenciálu – osobního, či profesního.

Edukace může probíhat různými metodami, dle Armstrong (2007, s. 441) existují čtyři základní složky tohoto procesu, a to učení se, kdy jde o změnu v chování v důsledku praxe, nebo zkušenosti. Dále vzdělávání se – rozvoj hodnot a vědomostí v obecnějších oblastech života. Rozvoj – růst, nebo realizace osobních schopností za pomoci vzdělávacích akcí. Odborné vzdělávání – neboli výcvik v určité oblasti pro efektivní výkon práce. V organizačním vzdělávání se prolínají všechny formy edukace, většina autorů se shoduje v názoru, že ať se jedná o jakoukoliv formu, vždy bude pro jedince i organizaci přínosem.

### 2.1.2 Základní pojmy

**Učení.** Jedná se o komplexní proces s propojením znalostí, hodnot, zvyků, dovedností a dalších. Jak zmiňuje autorka Vnoučková (2017, s. 95) znalosti jsou předávány především tacitně, nikoliv explicitně. Učení pomáhá v celkové adaptaci na nové podmínky vycházející ze získaných zkušeností. Učení je řízeno osobností člověka, existuje několik stylů učení.

**Vzdělávání / Learning.** Jakožto proces získávání nových znalostí, založené na osobní zkušenosti. Dle autora Armstrong (2007, s. 461) existují čtyři typy vzdělávání: Instrumentální (jak se zlepšovat v práci, když bylo dosaženo základní úrovně), Poznávací (přímé pochopení procesů), Citové (formování postojů), Sebereflektující (adaptace nových vzorců). Cílem zodpovědné organizace je tedy budovat strukturu kvalifikovaných jedinců, podporovat pozitivní postoj ke vzdělávání a využívat veškeré formy vzdělávání, které společnost nabízí.

**Všeobecné vzdělávání.** Vzdělávání základní a všeobecného charakteru s možností využití v organizaci i mimo ni. Jedná se především o dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. Jak uvádí Koubek (2007, s. 255) jsou orientovány na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost.

**Odborné vzdělávání.** Neboli training / profesní kvalifikace pro výkon konkrétního zaměstnání, jedná se o vzdělávání formou přípravy na povolání zahrnující specifické znalosti potřebné pro výkon konkrétního povolání.

**Neformální vzdělávání.** Definuje Armstrong (2007, s. 465) jako učení se praxí, kdy vzdělávání neprobíhá formálně za potřeby organizace kurtů, či seminářů, ale 70% znalostí probíhá přirozenou formou. Nicméně je potřeba podotknout, že neformální vzdělávání je také spjato s možností osvojení špatný zvyků, neprobíhá řízeně a strategicky.

**Znalosti.** Můžeme, jak uvádí autor Vodák (2011, s. 74), charakterizovat jako získání a osvojení si teoretických poznatků, v podnicích je lze nalézt v podobě dokumentech, činnostech, podnikových praktikách a interních normách. Znalosti jsou důležité při zavádění jednotných postupů, realizace podnikových procesů. Znalosti jsou souhrnem dat získaných praxí potřebných při aplikování nového.

**Dovednosti.** Oproti znalostem se jedná o způsobilost vykonávat určité činnosti právě s využitím získaných znalostí. Jak uvádí autor Vodák (2011, s. 75) zautomatizované dovednosti přechází v návyky a celkovému zefektivnění procesů pod vlivem dovedností jedinců v organizaci.

### 2.1.3 Trendy ve vzdělávání

Změny ve společnosti, které jsou nedílnou součástí života jedince, změny, které se dějí proměnlivou rychlostí, část z nich je predikovatelná, nicméně větší část přichází za běhu. Tyto změny vedou celkově společnost, jednotlivé organizace i jedince k procesu rozšiřování si znalostí osvojování si užitečných nástrojů uplatnitelných v aktuální době. Z pohledu zaměstnanců i zaměstnavatelů je potřeba rozšiřovat si všeobecný přehled a pečlivě sledovat vývoj trhu a s ním přicházející nové trendy i v oblasti vzdělávání.

Aktuálně lze označit za trendy v oblasti vzdělávání:

**Celostní přístup ve vzdělávání.** Jak uvádí Hroník (2010, s. 116) dlouhodobým trendem je odklon od masového přístupu a izolovaných aktivit směrem k jednotlivci a jeho individuálním, avšak komplexním potřebám. Celostní přístup přináší permanentní učení se za chodu, zaměření se na pohyblivé cíle a zvýšení výkonosti ihned i v delším období. Jedná se tedy o přístup sdílení best practises, skloubení organizačního učení a učení jednotlivce, vytváření prostředí permanentního rozvoje a vzdělávání. Má podobu on-job tréninků, či přímo supervize pod vedením zkušenějšího jedince. Tým lektorů by měl tvořit externí + interní lektor, důraz je kladen na špičkový výkon, který motivuje a inspiruje.

**Podpora digitálních technologií.** E-learning, on-line workshopy, web session a mnohé další názvy pro školení pomocí digitálních technologií. Kdy se podle autora Hroník (2010, s. 124) jedná o standardizované formy vzdělávání. Každý účastník získá stejný balíček informací, zapojení je pouze reaktivní. Jejich nespornou výhodou je úspora času i financí. Otázkou zůstává kvalita a celkový dopad na účastníky, potřeba vysoké míry sebe motivace a disciplíny k udržení pozornosti.

**Rotace práce.** Dočasné působení v jiném než svěřeném pracovním umístění, které zvyšuje přizpůsobivost zaměstnance, přináší nadhled a rozšiřuje kvalifikaci. Vystoupení z komfortní zóny svých zajatých procesů, obohacení se navzájem. Tomuto trendu pomáhají i sdílená pracovní místa, která se především ve větších korporátních společnostech nově vytváří – zaměstnanec nemá určené své pracovní místo vzhledem k rostoucím možnostem práce z domova. Využívá tedy volných míst v prostorách společnosti v různých týmech, dle aktuální kapacity, v tomto případě nedochází ke změně pracovní agendy, pouze ke změně místa působnosti.

**Just-in-time.** Jak popisuje Just-in-time vzdělávání Hroník (2010, s. 116) jedná se o opak vzdělávání do zásoby, podporuje tedy reaktivní formu vzdělávání na základě aktuálních potřeb, nikoliv potřeb budoucích. Just-in-time přichází v podobě kurzu těsně před zahájením aktivity, ke které by znalosti nesoucí Just-in-time kurz byly potřebné. Má vyšší úroveň naléhavosti než ostatní formy vzdělávání. Armstrong (2006, s.476) doplňuje, že se jedná o formu edukace s nejnovějšími požadavky a nejaktuálnějšími zdroji. Nespornou výhodou je možnost využití získaných znalostí ihned v praxi, což podporuje celkové ukotvení.

**Rozvoj lidských zdrojů**, kdy se jedná o rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku, jak uvádí Koubek (2007, s. 257). Rozvoj lidských zdrojů je zaměřen také na pracovní schopnosti týmů, zvyšování celkové dynamiky organizace, efektivnosti a výkonu. Jedná se o tzv. učící se organizace, kolektivní proces interakce a sdílení znalostí.

**Filmy ve vzdělávání a rozvoji.** Tuto metodu zmiňuje autor Hroník (2010, s. 156) jako jednu z možných a spíše doplňkových metod. Vyzdvihuje poutavost, časovou nenáročnost a ukázkou v přímé praxi. U konkrétních filmů lze nalézt vykreslenou situaci aktuálně se odehrávající uvnitř společnosti, s čím se potýká konkrétní společnost i v reálném světě, a proč jsou zaměstnanci aktuálně proškolení (může jít například změnu strategii firmy, změnu marketingového přístupu a je potřeba ukázat zaměstnancům nový pohled, který dosud nevyužívali). Po shlédnutí určité pasáže, která vyvolá v divácích emoce následuje odborné provedení problematikou doplněno o rozvojové otázky. Autor Hroník (2010, s. 158) zmiňuje například film *Statečné srdce* jako podklad pro rozvojovou oblast v otázce leadershipu a doplňuje sledování filmu otázkami typu: V čem spočívala přesvědčivost hlavního hrdiny, při jakých situacích mohl ztratit svůj kredit? Pozitivní pro tuto doplňkovou metodu je vyvolání emocí, snadná zapamatovatelnost, ztotožnění se a přímá ukáзка, nikoliv pouze teorie.

## 2.2 Vzdělávání v organizaci

Rozvoj lidských zdrojů uvnitř organizace je úzce propojen s pružností organizace jako celku. Společnost by měla vytvářet prostředí, které motivuje a pobízí pracovníky ke vzdělání a rozvoji. Nejvíce zmiňovaným důvodem ke vzdělávání a rozvoji pracovníků je zvýšení konkurenceschopnosti – deviza zkušených expertů dlouhodobě přinášejících společnosti zisk a snížení fluktuace v organizaci – odpadá investice do nových zaměstnanců. Organizační vzdělávání nelze definovat pro všechny podniky stejným způsobem, záleží na oblasti působení, nastavení interních procesů, velikosti společnosti i množství zdrojů, které může organizace uvolnit pro rozvoj svých zaměstnanců.

Výhody vzdělávání pracovníků v organizaci dle Koubek (2007, s. 259)

- Know-how výhoda oproti konkurenci
- Doplnění znalostí a mezer v kvalifikaci pracovníků
- Mění se pracovní trh a poptávka na trhu výrobků a služeb
- Vysoká orientace na expertízu v působícím oboru
- Vývoj samotné organizace, způsoby řízení zaměstnanců, rozšiřování svěřené agendy
- Probíhající změny v oblasti technologií, urychlení procesů a jejich efektivita
- Celková globalizace a přesah na mezinárodní trhy, schopnost konkurence na srovnatelné úrovni
- Změny v hodnotovém žebříčku zaměstnanců, důraz na well-being a kvalitu soukromého života
- Budování brandu zaměstnavatele na trhu práce, kvalita péče

Základními aktivitami při vzdělávání pracovníků v organizaci vyzdvihuje Koubek (2007, s. 253) prohlubování pracovních schopností jedinců v organizaci a možnost následné flexibility v rámci pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností a tím zvyšování jejich

použitelnosti a zastupitelnosti, případně rekvalifikace a zaškolování nových pracovníků, či rozvoj stávajících pracovníků pro jejich přizpůsobení měnícím se podmínkám a v neposlední řadě vzdělávání zaměřené na formování osobnosti pracovníka. Hroník (2007, s. 128) doplňuje, že pro rozvoji vzdělávání může být několik motivačních faktorů, zmiňuje postup v hierarchii, získávání a prohlubování odbornosti, kvalifikaci a rekvalifikaci, inovaci a rehabilitaci (znovu návrat do pracovního procesu, udržení a oživení odbornosti). Zaměstnanci i zaměstnavatelé mají širokou škálu přidáných hodnot, proč by téma vzdělávání mělo být stěžejní i v jejich organizaci.

### **2.2.1 Prostředí vzdělávání v organizaci**

Při nastavování interních vzdělávacích procesů by měla společnost vycházet z formulovaných pravidel a nastavené vize, či strategie pro tuto oblast. Jak uvádí autorka Vnoučková (2017, s.62) organizace lze řídit na tři skupiny dle jejich přístupu ke vzdělávání. Organizace bez strategie, kdy vzdělávání není prioritou organizace. Organizace s nesystematických koncepcí, vzdělávání je nahodilé, neplánované. Organizace se systematickým vzděláváním, kdy rozvoji je věnována dostatečná pozornost a spadá do zásadních aktivit personální práce.

**Zázemí** vytvořené pro průběh vzdělávání by mělo být adekvátně uzpůsobeno jeho potřebám. Jak zmiňuje Koubek (2007, s. 259) kvalitu edukačního systému ovlivňuje i způsob provedení v přiměřeně vybavených vzdělávacích zařízeních. Autor Hroník (2010, s. 164) doplňuje, že je důležité zaměřit se i na výběr lektora a styl, jakým kurz povede, zajištění vhodných pracovních pomůcek, dle povahy vzdělávací aktivity i povahy samotných účastníků, případně prostředky pro zaujetí posluchačů v rámci ice-breakingu a pro lepší vtažení do problematiky.

**Podpora motivace ve vzdělávání.** Jak uvádí Armstrong (2006, s. 462), aby zaměstnanci byli motivováni musí ve vzdělávání nacházet uspokojení, nemůže být realizován čistě pro formu, bez přidané hodnoty. Potřeba naplnění očekávání v realitu hraje důležitou roli. Liniový manageri v procesu motivace hrají zásadní roli, jsou zásadními články, které mohou podnítit zájem a podporovat učení se a zároveň šli sami příkladem.

**Průběh odborného vzdělávání uvnitř organizace.** Dle autora Koubek (2007, s. 256) základní příprava na povolání probíhá ještě před nástupem do organizace, stojí mimo systém vzdělávání pracovníků a jedná se o proniknutí do problematiky pracovního režimu, veškerých náležitostí, či případně příprava mládeže na budoucí povolání.

Následuje adaptace/orientace nového zaměstnance uvnitř firmy, jde o proces, který by měl co nejvíce zkrátit proces začlenění pracovníka do chodu firmy, mezi kolektiv, seznámit ho s veškerými potřebnými náležitostmi a plně adaptovat v chodu společnosti.

Po absolvování adaptačního procesu navazuje doškolování zaměstnance, Koubek (2007, s. 256) jako zásadní uvádí získání znalostí a dovedností nutných pro výkon povolání, doškolování vnímá jako jeden z nejefektivnějších způsobů zvyšování pracovního výkonu.

Následuje prostor pro vstřebání získaných informací a osvojování si znalostí, na což navazuje přeškolení a rekvalifikace personálu – získávání nových, dosud nevyužívaných schopností, má formu částečnou, či plnou danou rozsahem retrainingu.

Další navazující možností formování pracovních schopností člověka, jak uvádí Koubek (2007, s. 257) je oblast rozvoje nad rámec, rozšiřování si kvalifikace, získání širšího spektra znalostí, než je nezbytně nutné, což přispívá i k rozvoji osobnosti jedince.

S tímto průběhem vzdělávání uvnitř organizace se ztotožňuje i autorka Šafářová (2017, s. 17), která dále hovoří o pojmu zaměstnatelnosti, který je dán soustavným rozvojem způsobilosti



měkkých (pracovní a sociální návyky, osobní aspirace a rozvoj) i odborných (odborné dovednosti, znalosti a schopnosti) a určuje jak bude jedinec vynikat na trhu práce.

## 2.2.2 Oblasti vzdělávání v organizaci

**Adaptace.** První zaškolení po nástupu do nového zaměstnání, orientace na novém pracovišti z pohledu fungujících procesů požadavků a zákonitostí. Adaptaci popisuje Šikýř (2014, s. 125) jako osvojení si schopností a znalostí potřebných pro výkon sjednaného zaměstnání. Po nástupu nového zaměstnance je nejzásadnějším krokem sladění fungování s týmem. Zavedení pro problematiku fungování organizace, seznámení s interními procesy a systémy i praktickými záležitostmi každodenního fungování. Do prvotních starostí o nového zaměstnance řadíme i vytvoření pracovního místa, přípravu pracovních nástrojů či vytvoření plánu na postupnou adaptaci ve firmě. Jak uvádí Jay (2006, s. 190) pro nového zaměstnance je nejdůležitější zapadnutí do firmy, kamarádský přístup a budování důvěry zmiňuje jako jeden z nejzásadnějších bodů adaptace. Je potřeba nováčka seznámit s náplní práce, očekávaným pracovním výkonem, jaká jsou nastavená pravidla a cíle, seznámit ho s dostupností informací, metodami komunikace a se speciální terminologií uvnitř společnosti. Dále Jay (2006, s. 190) zmiňuje důležitost seznámení nováčka se společností, její vizí a strategií a zároveň i historií, případně co nabízí svým zaměstnancům. Pro úspěšnou adaptaci je doporučeno zorganizovat seznamovací kurz, který podpoří především interpersonální vztahy. Hroník (2010, s. 130) poukazuje na nejčastější úskalí, která mohou při adaptaci nastat, jako přesycení informacemi, pověřování podřadnými úkoly, pověřování úkoly, kde je patrný budoucí neúspěch.

**Rozvoj zkušených zaměstnanců.** Pro správně nastavený rozvoj již zkušených zaměstnanců musí existovat hnací síla a vnitřní motivace dále se rozvíjet, hledat nové impulsy, které budou následně ukotveny do praxe. Plánování osobního rozvoje je strategickým bodem pro rozvoj adaptovaných zaměstnanců. Plánování osobního rozvoje si mohou dle Armstrong (2006, s. 471) nastavit zaměstnanci s potřebným vedením sami. Potřebují k tomu analýzu současného stavu rozvoje a potřeby, stanovit si cíle do dalšího období, připravit plán činností, které je k cíli dovedou a realizovat je. U zkušenějších zaměstnanců nastává také praxe pro výcvik, důvody k výcviku uvádí Armstrong (2006, s. 475) následující:

- Výcvik v případě, že se jedná o dovednost, která je nejlépe rozvíjena instruováním
- Výcvik v případě, že si nelze osvojit dovednost běžnou praxí
- Výcvik v případě předávání rozhodujících informací

Reynolds (2004, s. 234) tvrdí, že předávání odborných znalostí externími experty je rizikové z důvodu neznalosti interních procesů a mělo by být tedy ošetřeno co nejrealističtějším podmínkami provádění výcviku a co nejbližším přiblížením problematiky na pracovišti.

**Rozvoj managerů.** Proces rozvoje managerů by měl být dle Armstronga (2006, s. 489) především anticipující (očekává se aktivní zapojení), reagující, nebo motivující (odpovídat individuálním potřebám v rozvoji kariéry). Zásadní v před rozvojem managerů je rozpoznání managerů s potenciálem, jak uvádí Armstrong (2006, s. 489) následuje jejich motivace k rozvoji a spolupodílení se. Pro rozvoj managerů je důležité nastavit systém nástupnictví, v případě posunu na vyšší pozice mít personálně zajištěnou péči o stávající tým. Díky požadavků, které jsou kladeny na liniové managery je větší tlak na jejich rozvoj v oblasti vedení lidí, jejich motivování, řízení pracovního výkonu, vytváření dlouhodobých funkčních vztahů i mimo organizaci, rozvíjet se v oblasti softskills. Mumford (1993) upozornil na tři prvky, které jsou při rozvoji managerů zásadní a jsou i v dnešní době stále platná:

- Prvek rozvíjení sama sebe
- Prvek rozvíjení pocházející od organizace
- Prvek rozvíjení pocházející od přímého nadřízeného

Proto je tedy důležité nejen poskytnou managerům kvalitní zázemí uvnitř společnosti, nicméně je i podněcovat při svém vlastním rozvoji a dát možnost rozvíjet se srze kvalitního přímého nadřízeného.

Rozvoj managerů by měl být založen na několika pilířích, hlavními z nich jsou dle Armstronga (2006, s. 495) rozvoj v oblasti strategických schopností, schopnosti řídit změny, vést týmy, nastavovat vztahy, schopnost řízení v mezinárodním prostředí. Manažeři taktéž musí převzít zodpovědnost za svůj osobní rozvoj a podílet se na definování plánů osobního rozvoje. Jejich obsah by měl dle Armstronga (2006, s. 499) korespondovat s odpověďmi na otázky:

- Jaké dovednosti chce dotyčný získat?
- Do jaké úrovně chce dospět?
- Jaké jsou cíle vzdělávání?
- Jakým způsobem je možné cílů dosáhnout v tomto konkrétním případě?
- Co bude dotyčný potřebovat pro naplnění cílů?
- Jakým způsobem zpětně prokáže získané vzdělání?

**Povinná školení.** Šikýř (2014, s. 131) připomíná povinnou péči o zaměstnance, která vychází z pracovněprávních předpisů a dalších smluv. Je dána zákoníkem práce a zahrnuje pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj, stravování, zvláštní pracovní podmínky, BOZP, problematika pracovních vztahů. Autor Mužík (2016, s. 145) doplňuje tato povinná legislativní vzdělávání o oblasti ochrany životního prostředí a požární ochrany.

**Jazykové kurzy.** Jazykové vzdělávání se řadí mezi dobrovolné formy vzdělávání zaměstnanců. V dnešní době je hojně využíváno a prezentováno jako forma benefitu pro zaměstnance. Využívá se především v organizacích s mezinárodním přesahem, nicméně vzhledem k rozšiřování multikulturního prostředí je přínosné pro zaměstnance jakékoliv organizace, věku i zaměření.

**Funkční vzdělávání.** Odborná příprava na výkon svěřené agendy korespondující s popisem práce a zajišťující zdárné vykonávání kompetencí. Autor Mužík (2016, s. 145) uvádí cíle v podnikovém vzdělávání zajištění pracovní způsobilosti k výkonu práce, na které jsou pracovníci zařazeni.

**Doplňkové vzdělávání.** Jak uvádí Hroník (2010, s. 129) jedná se o funkční vzdělávání, především v oblasti softskills (obchodní dovednosti, prezentační dovednosti, školení v jakosti), poukazuje na stírání rozdílů mezi funkčním a doplňkovým vzděláváním vzhledem k širokému spektru pracovních pozic na trhu.

**Talent management.** Jedná se o řízení talentově vyčnívajících jedinců uvnitř společnosti. Jak uvádí autorka Šafránková (2017, s. 38) důležitou roli hraje detekce talentů uvnitř firmy a konfigurace, kdo talentem pro danou společnost skutečně je. Talentovaní jedinci by měli prokázat nad rámec potenciálů a prostoru pro další rozvoj, z pohledu společnosti se tento talent management stává konkurenční výhodou na trhu práce. Autoři se rozcházejí v definici pojmu talent, nicméně se shodují v tom, že talenti potřebují stále nové impulsy pro další rozvoj a růst.

Šafářová (2017, s. 39) uvádí, že v případě označení jedinečného Talentu uvnitř společnosti, dle individuálních kritérií firmy, společnost vyvíjí nadstandardní aktivity vedoucí k vytvoření vhodného prostředí pro odborný i osobní růst jedince.

### 2.2.3 Metody vzdělávání

**Metody používané přímo na pracovišti:** Jedná se především o metody osobního charakteru s přesahem do praktické agendy. Jak uvádí Armstrong (2006, s. 448) znamená to věnovat prostor nejasnému, zaměřit se na sdílení znalostí, takzvané skryté učení.

Instruktaž neboli stínování, jak uvádí Koubek (2007, s. 267) jedná se o formu nejvíce využívanou, jde o formu zácviku juniorního zaměstnance zkušenějším, vzdělávání formou pozorování a napodobování. Tato metoda dle Koubek (2007, s. 267) umožňuje rychlý zácvik, vytváří kvalitní vztahy na pracovišti, nicméně se jedná o možnost jednorázovou využitelnou pro jednodušší formy zácviku.

Coaching představuje dlouhodobé stínování a vedení, kdy výhodou je přímá zpětná vazba na probíhající úkony. Coaching jako vedení proškoleným jedincem, který podporuje nalézání individuálních řešení a celkově rozvíjí svěřeného jedince, podněcuje v něm samostatnost a iniciativu. Je jakýmsi průvodcem, který nezná správnou cestu, ale pomáhá ji hledat společně se svěřencem. Autor Zatloukal (2016, s. 23) uvádí: „*Koučování pochází z maďarského slova, které původně označovalo kočár, odkazuje tedy na dopravní prostředek, který pomáhal lidem dostat se odněkud někam.*“ Je tedy patrné, že coaching pracuje s potenciálem člověka, rozvíjí a motivuje, či směřuje správným směrem.

Counselling uvádí Koubek (2007, s. 268) jako jednu z nových forem přenosu informací a zkušeností, jde především o formu ne jednosměrných konzultací, nevýhodou je velká časová náročnost. Autorka Vnoučková (2017, s. 83) mezi výhody zahrnuje vyvíjenou aktivitu ze strany zaměstnance a možnost neustálé zpětné vazby, nevýhodou je časová náročnost, která zasahuje do běžných pracovních aktivit.

Mentoring. Autor Zatloukal (2016, s. 25) mentoring definuje jako neformální a bezplatné průvodcování jednoho zaměstnance druhým. Vzdělávání formou přímého vedení a zaškolování s poskytnutím rad a podpory. Mentor připravuje svěřené jedince pro podávání budoucích leších výkonů, ideálně při výkonu práce s možností ihned aplikovat získané podněty do praxe. Zatloukal (2016, s. 25) vyzdvihuje jako výhodu i znalosti mentora v dané oblasti. Autorka Vnoučková (2017, s. 60) popisuje mentora jako zkušeného zaměstnance, který je připraven poskytnout odbornou radu a poradit v dané situaci, jaké jsou možnosti řešení, zároveň usnadňuje transfer znalostí. Výhod mentoringu spatřuje v oblasti přímého zapojení jedinců, nevýhodou je velká časová náročnost.

Pověření úkolem navazuje na Counselling, kdy zaměstnanec má všechny předpoklady a podklady ke splnění zadaného úkolu a očekává se od něj úspěšné absolvování se supervizí přímého nadřízeného a zpětným hodnocením. Tato metoda podporuje samostatnost, nicméně neúspěch může narušit následné fungování.

**Metody používané mimo pracoviště:** Jedná se především o hromadné vzdělávací programy, bez většího přesahu do praxe.

Přednáška dle Koubka (2007, s. 270) je zaměřena na předání faktických informací, neočekává se zpětná interakce posluchačů, nebo pouze v minimálním rozsahu.

Workshop neboli skupinové cvičení má výhody v možnostech sdílení nápadu a idey, přenášení pohledu, vytváření tolerantního prostředí s respektem k názoru druhého.

Hraní rolí/role play, Koubek (2007, s. 271) uvádí že se jedná o rozvoj především praktických dovedností, učí rychle myslet a reagovat v nenadálých situacích, nicméně vyžaduje pečlivou přípravu. Armstrong (2006, s. 479) doplňuje, že se jedná o aktivitu rozvíjející interaktivní dovednosti, vhodnou především pro managery.

Assessment centre jedná se o diagnosticko-výcvikový program využívaný především při náboru. Komplexní pohled na plnění úkolů, řešení problémů, přípravu výstupů, jedná se o velmi náročnou metodu na realizaci. Jak uvádí autor Jedinák (2016, s. 44) pomocí této metody se identifikují sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka (například spolupráce, komunikativní dovednosti, kreativita, vnímání zátěže), používá se nejen při výběru zaměstnanců, ale i při jejich hodnocení. Cvičení v rámci AS jsou řešena individuálně, či kolektivně a jsou posuzovány zodpovědnými hodnotiteli. Hodnotiteli dle Jedinák (2016, s. 44) mohou být personalisté, vedoucí zaměstnanci, externí specialisté. AC patří k velmi časově i finančně náročným metodám, využívá se především u manažerských pozic.

E-learning pomocí počítačových vzdělávacích programů, hlavní nevýhodou je cena a potřeba ušítí e-learningu na míru potřebám společnosti, mezi výhody řadíme časovou efektivitu, interaktivní prostředí, bezprostřední zpětnou vazbu a komplexitu vzdělávání. Armstrong (2006, s. 583) rozlišuje e-learning samostatný (separovaná forma), živý e-learning (možnosti interakce), kolaborativní (podpora výměny informací). Cílem e-learningu dle Armstronga (2006, s. 481) je vzdělávání v době, která je nejvhodnější, a tudíž využití největšího potenciálu zaměstnance. Může urychlit proces vzdělávání až o 50%.

Trénink se zaměřuje na získání dovedností a způsobilostí. Jak uvádí autor Vodák (2011, s.113), jedná se o zážitkovou formu získávání znalostí, důraz na praktické zkoušení si, tréninkový proces je zaměřen na větší zapojení účastníků (skupinové práce, brainstorming, případové studie). Důležitou součástí, jak uvádí Vodák (2011, s.114), je poskytování zpětné vazby a reaktivní vyhodnocování.

**Samostatné vzdělávání**, samostudium doporučené literatury. Jak nevýhodu lze zmínit zpětnou kontrolu, která není možná, výhodou je možnost zvolit si čas a rozsah v jakém se chce dotýčný vzdělávat.

Neformální vzdělávání formou nápodoby se zaměstnanci mohou naučit 70% potřebných znalostí. Jak doplňuje Armstrong (2006, s. 465) efektivní vzdělávání je závislé na velké míře sebedůvěře a sebereflexi. Mezi výhody neformálního vzdělávání řadí jeho nenucenost a postupné získávání zkušeností, nikoliv zahlcenost jedince novými informacemi, nevýhoda spočívá v nahodilosti procesů bez předchozího plánování

Autor Evangelu (2013, s. 90) rozlišuje ještě dělení metod vzdělávání na informativní a formativní. Povahou informativní metody je především seznámení se s potřebnými daty a informacemi, zmiňuje zastaralost této metody a možnost využití pouze v některých případech. Úkolem formativní metody je především změna způsobu přemýšlení nad problematikou a způsob rozhodování. Patří sem například zážitkové metody rozvoje, outdoorové aktivity, workshopy.

### **2.3 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Systém vzdělávání pracovníků v organizaci ve velké míře záleží na nastavení interních procesů, ve většině případů je za nastavování systému pro lokální potřeby zodpovědné personální oddělení. Dle Koubek (2007, s. 258) se nejedná pouze o vzdělávání samotné, nýbrž i hodnoty potřebné k vytváření zdravých a fungujících mezilidských vztahů, tvorbu profesních týmů, správný výběr členů.

Do systému vzdělávání patří vzdělávací aktivity iniciované ze strany organizací, taktéž činnosti podporované ze strany vedoucích pracovníků, či odborů, jak uvádí Koubek (2007, s. 258).

Vzdělávání je nejčastěji zprostředkováno z vlastních zdrojů, případně ve spolupráci s externími odborníky, či specializovanými institucemi.

Podle Koubek (2007, s. 259) je nejefektivnější forma vzdělávání systematického charakteru, dobře organizované a opakující se. Jako výhody systematického vzdělávání uvádí:

- Dodání odborníků bez potřeby hledat je vně společnosti
- Umožňuje průběžné formování pracovníků s ohledem na aktuální potřeby
- Kontinuálně zlepšuje kvalifikaci a odbornost pracovníků
- Přímou i nepřímou zvyšuje pracovní výkon a produktivitu
- Náklady jsou nižší než při jiných formách vzdělávání
- Pomáhá realizovat inovace ve společnosti
- Zvyšuje atraktivitu v očích zájemců o zaměstnání

### **2.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání**

Cyklus nastavování systematického vzdělávání začíná identifikací potřeb zaměstnanců. Pokud je patrné, po čem je poptávka, kde jsou rezervy a potřeba vzdělávání, může organizace přistoupit k plánování. Tento názor potvrzuje Armstrong (2006, s. 503) analýza potřeb vychází z toho, co se reálně se zaměstnanci v rámci edukačního systému děje a co by se mohlo dít. Identifikace potřeb vzdělávání může probíhat formou šetření uvnitř organizace, cíleným dotazováním zaměstnanců, či vychází z nastavených standardů.

Nejčastějšími metodami jsou dle Koubek (2007, s. 262) analýzy statistických údajů, analýzy dotazníků na toto téma, analýzy informací od vedoucích pracovníků, hodnocení pracovního výkonu. Zásadní je také zvážit přímou poptávku ať už od vedoucích pracovníků, či zaměstnanců individuálně. Koubek (2007, s. 262) potvrzuje, že zásadním zdrojem informací jsou materiály vycházející z pravidelných hodnocení mezi nadřízeným a podřízeným. Armstrong (2006, s. 503) tento názor ještě rozšiřuje o analýzy potřeb organizace jako celku, potřeby v jednotlivých týmech, u jednotlivých pracovníků.

Zajímavým způsobem identifikace potřeb vzdělávání je dle Šikýř (2014, s. 126) nesoulad mezi schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Je tedy potřeba mít kvalitně sestavený job profil ke každé pozici v organizaci a řídit se při sestavování vzdělávacího procesu zároveň i požadavky na jednotlivá pracovní místa. Dle autora Koubek (2007, s. 260) je fáze identifikace potřeb založena z velké části na odhadech a aproximativních postupech. Na začátku procesu tedy nelze určit efektivitu výsledku.

Jednu z dalších metod identifikací mezer a potřeb organizace uvádí Hroník (2010, s. 140). Benchmarking jako nástroj pro srovnávání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně. Tímto nástrojem získáme srovnání mezi jednotlivými divizemi. Při dostatku dat, lze provádět i výzkum napříč společnostmi z konkurenčního prostředí.

Při plánování osobního rozvoje uvádí jako jeden z možných nástrojů autorka Kociánová (2010, s. 168) formu Development Centre, kdy se jedná o diagnostický program zaměřených především na identifikaci potřeb ať už vzdělávacích, či rozvojových při individuálním přístupu ke každému zaměstnanci. Při DC se zjišťují silné a slabé stránky zaměstnanců pomocí souhrnných rozhovorů, osobnostní charakteristiky, případových studií. DC umožňuje získání

většího rozsahu dat v krátkém časovém horizontu z celkového spektra dovedností i osobnostních předpokladů jedince.

### 2.3.2 Plánování vzdělávání

Dle Koubek (2007, s. 259) fáze plánování navazuje na identifikaci potřeb. Ve fázi plánování se řeší otázka finančního rozpočtu, časového harmonogramu, výběru pracovníků, kteří budou zapojeni i do tvorby samotného obsahu a rozsahu vzdělávání. V této fázi vzniká jasná předloha, jak bude vzdělávání vypadat pro všechny zúčastněné strany a jakého cíle by mělo být dosaženo. Klíčovou roli v plánování vzdělávání dle Armstronga (2006, s. 506) hrají linioví manažeři tím, že zkoumají a posuzují své týmy a hledají potenciál pro další rozvoj.

Autor Hroník (2010, s. 144) doplňuje, že zásadní při plánování rozvojových aktivit je potřebné stanovit si cíl, kterého chce organizace dosáhnout a zodpovědět si otázku proč? danou aktivitu bude plánovat, jaký má potenciál a čeho s ní může dosáhnout.

Zásadní pro oblast plánování vzdělávání je i nastavení nákladů. Jak uvádí autor Vodák (2011, s. 98) do nákladů je potřeba započítat nejen přímé náklady (studijní materiál, doprava, mzdy lektorů), ale i vyčíslení vynaloženého času participantů, takzvané alternativní náklady. V podstatě se jedná o poměr přínosu oproti ztrátě při ne výkonu práce spojené se vzděláváním.

Při plánování vzdělávání by měl být brán v potaz aspekt osobních limitů jednotlivců. Jak rozvádí autor Urban (2017, s. 99) jde především o oblasti, kdy nároky na úkoly jsou vyšší než schopnosti osob a nemají tedy potenciál ani nadání, aby trénink zvládly. Nicméně při posuzování zaměstnanců s ohledem na jejich způsobilost je potřeba věnovat prostor i uvědomění, zda k vykonání úkolů nepotřebuje organizace výjimečné jedince s nadstandardními vlohami.

### 2.3.3 Realizace vzdělávání

Třetí fází cyklu systematického vzdělávání je realizační fáze. Realizace probíhá dle nastavených pravidel z průběhu plánování, může být prováděna osobní či distanční formou, jednotlivě či skupinově, záleží na každé organizaci a konkrétní formě vzdělávání. Dle autora Šikýř (2014, s. 127) je pro hladký průběh vzdělávání potřeba zajistit vhodný výběr metody vzdělávání, instituce, která vzdělávání provede zaměstnance, zajištění odpovídajících podmínek pro realizaci vzdělávání, časovou flexibilitu účastníků. Zásadní pro tuto fázi je nastavení zpětného vyhodnocování výsledků a revize průběhu realizační fáze, či dodržení stanoveného rozpočtu. Jak zmiňuje autor Evangelu (2013, s. 88): *„Dobře připravená a realizovaná vzdělávací akce je charakteristická tím, že informace pro její obsah získáváme dlouho před samotným školením. Dopad školení je patrný ještě dlouho po skončení aktivity.“* Realizace vzdělávání probíhá různými metodami viz. kapitola 2.2.3.

### 2.3.4 Vyhodnocení výsledků

Poslední fází systematického vzdělávání v organizace, jak uvádí Koubek (2007, s. 259) je zjišťování zpětných vazeb od účastníků a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu s ohledem na vynaložené finanční náklady, časovou kapacitu a další. V této fázi dochází k revizi systematického vzdělávání a nastavení kroků vedoucích k nápravě případných kritických bodů do dalšího cyklu. Značně problematické je stanovení kritérií pro hodnocení úspěšnosti. Dle Koubka (2007, s. 247) se nabízí porovnání vstupních a výstupních testů, pokud byly aplikovány, či monitoraci vzdělávacího procesu, hodnocení vhodnosti pozorovateli, což vede k subjektivitě hodnocení, další možnosti jsou ukazatelé ekonomičtí, například zvýšení

produktivity, či prodejů. Armstrong (2006, s. 507) zdůrazňuje, že již při fázi plánování je zásadní stanovit si kritéria pro zpětné hodnocení.

Při hodnocení je dle Koubek (2007, s. 276) potřeba brát v úvahu následující:

- Adekvátnost využitých nástrojů
- Odezva zúčastněných
- Rozsah osvojení znalostí a schopnost uvedení do praxe

Při hodnocení je dle Armstrong (2006, s. 508) hodnotit několik úrovní vyhodnocování:

- Reakce – Jak na průběh vzdělávání reagují jeho účastníci, což ukazuje na spokojenost, či nespokojenost. Používání této techniky může poskytnou užitečné, avšak pocitové zpětné vazby.
- Hodnocení poznatků – Zde se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Lze v tomto případě využít znalostní testy před a po absolvování, které zmiňuje i autor Koubek.
- Hodnocení chování - jakým způsobem se změnilo chování účastníků po absolvování vzdělávací aktivity, jak si osvojili probírané dovednosti
- Hodnocení výsledků – Cílem je určit přidanou hodnotu na ekonomických faktorech. Armstrong uvádí i vzoreček pro výpočet přínos ze vzdělávání, mínus náklady na vzdělávání, děleno náklady na vzdělávání, krát 100. Nicméně toto měření je značně nepřesné a zkreslující.

Autor Hroník (2010, s. 183) souhlasí a doplňuje metodu 360 stupňové zpětné vazby se zapojením všech účastníků a zacílením otázek na pokrok od doby zahájení výcvikového programu. Tento názor zastává i autor Vodák (2011, s. 150), který jako výhodu 360 stupňové zpětné vazby vyzdvihuje podrobnost tohoto výstupu, možnost vyhodnocení oblastí, u kterých se špatně vyhodnocují získané dovednosti (například vůdcovství, komunikace se zákazníky). Tato metoda může být prováděna osobní, či elektronicko-dotazníkovou formou.

Hodnotící pohovor dle autora Jedinák (2016, s. 45) je nejčastěji uplatňovaná metoda zjišťování a vyhodnocování zpětné vazby, cílem je nalezení optimální zpětné vazby od zúčastněných a zároveň i hledání možností pro profesní růst dotyčného pracovníka. Aktivně se zapojují hodnocený a hodnotitel, hodnoceným by měl být dle autora Jedinák (2016, s. 45) primárně přímý nadřízený, měl by být rozvržen do 20-30 minut, veden formou rozhovoru s využitím adekvátních sociálních technik. Zároveň autor Jedinák (2016, s. 45) zmiňuje důležitost získání zpětné vazby na svou práci i v průběhu rozvojového procesu i mimo něj při vykovávání standardní pracovní náplně. Jedinák (2016, s. 45) doporučuje způsob provedení oficiální formou, kde je potřebná předcházející příprava. Jako nevýhodu autor uvádí časovou náročnost při přípravě hodnotícího pohovoru, potenciál možnosti předávání nekonkrétních informací, velké nároky na trpělivosti při předávání od obou stran. Na druhou stranu, hodnocený získá konkrétní feedback na svou práci a působení, možnosti rozpoznání problémů i celkové zlepšení komunikace.

Jako podporu přípravy na hodnotící formulář doporučuje autor Jedinák (2016, s. 48) vytvoření Check listu s předem připravenými oblastmi a pro podporu nově nastavených budoucích kroků vedoucích ke zlepšení, doporučuje autor vytvoření závazného plánu do budoucna s konkrétními kroky.

Je tedy patrné, že přínos vzdělávání nelze vyjádřit, vhodným ukazatelem může být například spokojenost zaměstnanců ve společnosti, či přímo se vzdělávacím systémem a dlouhodobá loajalita, nízká míra fluktuace. Většina autorů se shoduje že nezanedbatelnou částí vyhodnocování výsledků, je jejich rešerše a sdělování výsledů zpětně všem zúčastněným stranám – účastníkům, nadřízeným, personálnímu oddělení, lektorovi. V případě potřeby nastává sjednání nápravy do dalších aktivit. Tato zpětná vazba je důležitá nejen pro samotné účastníky, nicméně i pro lektora samotného. Poskytne důležitá data vedoucí ke zefektivnění procesu. Jak zmiňuje autor Hroník (2010, s. 193), zpětná vazba je zásadní i v případě pozitivního feedbacku.

Autor Mužík (2017, s. 146) upozorňuje na fakt, že úloha dalšího vzdělávání v organizaci bývá podceňováno, především z důvodu nemožnosti vyčíslit návratnost investic vložených do zaměstnanců. Vzdělávání v organizaci je soukolím, které funguje v prospěch všech zúčastněných, pokud se mu věnuje dostatek času, prostoru a energie a tento tok není pouze jednostranný. Cílem by vždy mělo být nastavení fungujícího procesu s využitím možných kapacit, při vzájemné spolupráci a dosahování společných cílů – prosperující organizace s kvalifikovanými, odborně zdatnými a kvalitně připravenými zaměstnanci pro trh práce i sociální sféru.



### 3 Analytická část práce

V analytické části BP je představena zkoumaná personálně poradenská společnost, ve které probíhalo šetření. První část se zabývá přiblížením organizační struktury pro zkonkretizování znalostí, kterých by měl každý zaměstnanec na svém postu dosahovat, s ohledem na vykonávanou práci a svěřenou agendu.

Analytická část práce detailně zkoumá edukační systém v organizaci, obsahuje revizi interních materiálů týkajících se školení, tréninků, development programů. Mapuje systém rozvoje pracovníků a jejich školení pro nově nastupující zaměstnance, středně zkušené pracovníky i vedení organizace. Zabývá se důležitostmi, s jakou přistupuje společnost ke vzdělávání svých pracovníků a mapuje hodnotu, kterou edukace v organizaci nabývá.

Střední část Analytické práce přináší výstupy z rozhovorů s vybranými zástupci organizace, které se přímo podílejí na vzdělávání zaměstnanců. Rozhovory byly koncipovány tak, aby přinesly komplexní pohled na problematiku vzdělávání nejen od vedoucích pracovníků, nýbrž i od přímých vykonavatelů tréninků a školení. Tato část obsahuje výstupy z rozhovoru s Personální ředitelkou, která je zodpovědná za edukační systém uvnitř organizace, dále s hlavním školitelem, který sám provádí jednotlivé školení, taktéž zastřešuje ostatní školitele uvnitř společnosti.

Ve finální části je obsažena a zhodnocena spokojenost zaměstnanců společnosti se vzdělávacím a development systémem ve společnosti na základě prováděného šetření. V této části je představen i samotný výzkum, který byl prováděn formou dotazníkového šetření napříč organizační strukturou společnosti. Výzkum byl zaměřen na celkovou spokojenost i přínos jednotlivých školení, či schopnost lektora předat praktické zkušenosti, které lze využít v každodenní praxi zaměstnance. Hodnotila se i míra spolupráce v průběhu školení, atmosféra, s jakou jsou tréninky prováděny. Důležitým bodem taktéž bylo časové rozložení školení vzhledem ke schopnostem a úrovni pokročilosti, či časovému harmonogramu.

Závěrečná kapitola je věnována sumarizaci výsledků ze všech proběhlých šetření, jakožto i prezentaci konkrétních návrhů pro zlepšení celého procesu ke vzájemné spokojenosti všech zúčastněných stran.

#### 3.1 Metodika

Výzkum byl zaměřen na zkoumání spokojenosti se vzděláváním a prováděním tréninků v konkrétní organizaci, zjišťování spokojenosti s nastaveným systémem a motivace stávajících zaměstnanců podílet se na rozvoji v rámci organizace. Pro tento výzkum bylo využito dotazníkové šetření zasíláno elektronicky zaměstnancům společnosti působících na pozicích Recruitment Researcher, Recruitment Consultant, Team Leader. Pomocí předem stanovených uzavřených otázek, vycházejících z podkladů v odborné literatuře věnující se tomuto tématu, zaměřené na oblast aktivit před tréninky, stanovování cílů, kterých je snaha školením dosáhnout, zhodnocení přínosu pro vykonávanou práci a možnost uvedení získaných znalostí do praxe. Dále byly otázky směřovány na celkovou atmosféru při tréninzích a kompetentnost jednotlivých školitelů. V širším měřítku se dotazníkové šetření zabývalo také edukačním systémem jako celkem, jeho nastavením, časovým harmonogramem a zaměřením. U dotazníků byl ponechán prostor pro vlastní komentář a zaměstnanci byly motivováni k jeho podrobnému vyplnění. Dotazník byl rozeslán 50 zaměstnancům společnosti, návratnost dosahovala 100%. Podrobnější informace k dotazníkům uvedeny v kapitole 3.4.1. Výsledné odpovědi a vlastní poznámky zaměstnanců byly zpracovány a vyhodnoceny. Následovala analýza dat zaměřená především na zkoumání příčin jevů – kauzální analýza a vztahová analýza zkoumající závislost mezi jednotlivými jevy. Cílem kvantitativního výzkumu bylo třídění údajů a vysvětlení příčin existence jevů. Následovalo kvalitativní výzkumné šetření pomocí individuálních rozhovorů se zástupci společnosti – Personální ředitelkou a hlavním Trenérem. Jednalo se o strukturovaný a

semi-strukturovaný rozhovor vedoucí k získání porozumění skutečnosti v organizaci. Otázky byly sestaveny na základě poznatků vycházejících z odborné literatury a korespondujících se sestaveným dotazníkem v kvantitativním šetření. Hlavním cílem kvalitativního šetření bylo hloubkově prozkoumat definovanou problematiku vzdělávání, spokojenosti s nastaveným edukačním systémem a možností developmentu ve zkoumané organizaci a přinést relevantní množství informací vedoucích k případné nápravě. Následovalo zpracování rozhovorů, výstup ze získaných dat, jednalo se o systematické nenumerné organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti a vztahy v organizaci. V neposlední řadě Analytická část práce vycházela z analýzy interních materiálů zkoumané organizace vztahující se k danému tématu. Rešerše textů a dokumentů vedoucí k teoretickému porozumění nastavených procesů ve společnosti, analýza vnitřních zákonitostí organizace a nastavených pravidel

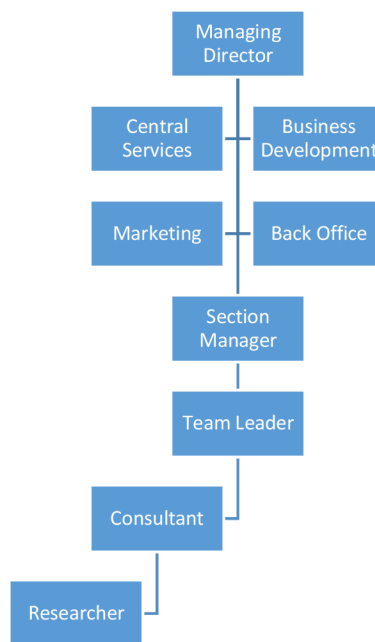
## **3.2 Informace o zkoumané organizaci**

Společnost na svých stránkách uvádí, že se řadí mezi přední mezinárodní personálně poradenské společnosti v oblasti vyhledávání specialistů pro klienty, v současné době má 262 poboček ve 34 zemích světa, kde zaměstnává více než 9,000 lidí ve 20 různých specializacích. Společnost (2020) popisuje, že otevřela svou první kancelář v roce 1998 a je vedoucí společností na českém trhu v oblasti specializovaného recruitmentu, aktuálně zaměstnává 70 odborných konzultantů ve třech pobočkách a nadále posiluje své aktivity v dalších regionech republiky. Zkoumaná organizace (2020) popisuje svou oblast působení jako nábor kvalifikovaných pracovníků na trvalý i dočasný pracovní poměr i na projektové role, specializuje na tyto obory: Administrativa, Bankovníctví, Business Services, Dočasné zaměstnávání, Energetika, Exekutiva, Inženýring, IT Contracting, IT and Telco, Lidské zdroje, Life Science, Logistika, Marketing, Obchod, Právo, Retail, Stavebnictví a reality, Účetnictví a finance, Výroba, Zdravotní péče. Podle Detail (2018) s ohledem na roční obrat patří do prvních 10 % firem v ČR. Organizaci se po nástupu nového generálního ředitele daří, roste personálně i obrátově. Organizace (2020) uvádí, že od roku 2015 do ledna 2020 vzrostl počet interních zaměstnanců z 54 na 70. Do společnosti jsou přijímáni i lidé bez předchozí praxe, kteří jsou následně interně vzděláváni ve všech oblastech spojených s náborem. Jak uvádí společnost na svých stránkách (2021) jedná se o jednu z největších a nejúspěšnějších společností ve svém oboru. Zmiňuje Recruitment jako nesmírně obohacující odvětví zaměřené na práci s lidmi. Dále Společnost (2021) uvádí, že usiluje o každodenní pozitivní ovlivnění společnosti a života lidí skrze své služby. Společnost řadí mezi své brand values tyto hodnoty (NCT Candidates – Sessions 1 & 2, Understanding Your Market\_CZ, 2018, s. 10): Ambitious, Passionate about people, Inquisitive, Expert. Od svých zaměstnanců tedy očekává, že budou prokazovat určitou míru ambicióznosti potřebné dosahování cílů, budou mít chuť a potřebnou kvalifikaci pro práci s lidmi, budou přirozeně zvědaví s chutí do práce a nových výzev a zároveň budou experty v dané problematice.

### **3.2.1 Interní Struktura**

Interní struktura je rozdělena do několika týmů dle své specializace. Každý tým má svého Team Leadera, několik Recruiting Consultantů různé seniority a Recruitment Researchery, kteří pomáhají při vyhledávání vhodných kandidátů. Team Leader je přímo podřízení Section Managerovi, který zastřešuje několik divizí najednou a je přímo podřízený Managing Directorovi pro ČR. Dále v organizační struktuře figuruje Personální ředitelka, zastřešující HR interní agendu, Central Services team, recepční, Business Development oddělení, Training oddělení, Marketing oddělení.

Obrázek 1\_Zjednodušená organizační struktura



Zdroj: Interní materiály – Who is Who (2018, s. 3)

Jak můžeme vidět na Obrázku 3\_Zjednodušená organizační struktura, jedná se o přímou reportovací linii. Na Obrázku 3\_Zjednodušená organizační struktura, je zobrazena pouze jedna větev organizační struktury, Section Managerů, Team Leaderů, Consultantů i Researcherů je ve společnosti podstatně více při zachování vyobrazené podřízenosti. Tento výzkum se zaměřuje na zjišťování spokojenosti u nejpočetnější skupiny zaměstnanců a těmi jsou Researcher, Consultant a Team Leaders. Tyto skupiny vykazují podobný styl práce, nastavených cílů, svěřené agendy i vedení.

**Researcher** je juniorní pozice zastávaná především studenty se zájmem o problematiku HR a Recruitingu. Jedná se o podpůrnou pozici, která figuruje v každém týmu dle počtu konzultantů. Má na starosti především vyhledávání vhodných profilů z interní databáze, či externích zdrojů, prvotní call s kandidáty, zpracování základního profilu uchazeče. Motivován je na základě finančních bonusů při splnění nastavených KPI a doporučení kandidátů, kteří uspějí ve VŘ. Researcher je po nástupu zařazen do adaptačního procesu popsaného v kapitole 3.2.2 zaměřujícího se na oblast vzdělávání Researcherů – New Researcher Training (NRT).

**Consultant** má na starosti především přímou práci s kandidáty a klienty. Dle Interní pravidla\_Práce konzultanta (2021, s.3) je zodpovědný za zahájení práce s klientem, vyjednání smlouvy a evidenci projektu, následuje samotné vyhledání vhodného kandidáta, buď samostatně, či ve spolupráci s Researcherem, provedení náborového procesu a při úspěšné spolupráci zakončení projektu fakturací FEE. Po dobu celého procesu je Team Leader k dispozici pro odborné vedení a support v případě řešení problematických záležitostí. Tento proces trvá od 2 týdnů do 3 měsíců dle specializace a náročnosti projektu. Průzkumy ukazují, že zhruba každý 5. projekt vede do úspěšného konce. Consultant tedy musí vykazovat velkou míru stresu-odolnosti, vybudovat si vnitřní motivaci i pro případ neúspěchu, být schopen rychlé adaptace na nové podmínky. Motivován je na základě finančních bonusů při splnění nastavených KPI a obsazení kandidátů na otevřené pozice. Consultanti jsou po nástupu

zařazení do adaptačního procesu popsaného v kapitole 3.2.2 zaměřujícího se na oblast vzdělávání v celém rozsahu jejich kompetencí – New Consultant Training (NCT).

**Team Leader** by měl mít předchozí praxi na pozici Consultanta a další atributy potřebné k vedení týmu. Dle Check List TL (2021, s 1) je Team Leader zodpovědný za 1 tým, monitoring KPI, aktivní práci s nováčky, podporu stávajících členů v případě potřeby, budgeting, účast na pravidelných TL meetingách a přímý reporting plnění plánu, zároveň vede své vlastní projekty z pohledu Consultanta. TL je zodpovědný za vedení, rozvoj, koučování, podporu a motivaci svěřeného týmu, budování vztahů se stávajícími klienty a kandidáty, identifikaci potenciálních obchodních příležitostí a rozvoji klíčových a cílových klientů, proaktivním prodej a propagaci náborových služeb společnosti novým a stávajícím zákazníkům se zaměřením na rozvoj business. Motivován je na základě finančních bonusů při splnění nastavených KPI a obsazení kandidátů na svých projektech, dále plněním targetu svého týmu. Reportují přímo Section Managerovi. Team Leader je povyšován z řad interních zaměstnanců, prošel si tedy adaptačním procesem popsaným v kapitole 3.2.2 zaměřujícího se na oblast vzdělávání v celém rozsahu jejich kompetencí – New Consultant Training (NCT) i New Researcher Training (NRT), pro získání pozice TL je dále nutné splňovat následující kritéria dle Promotion Programme\_TL\_2021 (2021, s.1): 100% plnění nastavených osobních plánů, plnění KPI u všech členů týmu, účast na všech manažerských poradách, pořádání týdenních porad s týmem, realizování měsíčních vyhodnocovacích setkání s každým členem týmu, plnění stanovených cílů. Z revize interních směrnic, či materiálů není patrné, jaký je další postup při rozvoji manažera/Team Leadera na této pozici.

### 3.2.2 Adaptační proces

Po úspěšném výběru kandidáta, absolvování VŘ a přijetí pracovní nabídky nastává adaptační proces uvnitř společnosti na základě individuálních potřeb, zařazení do konkrétního týmu a časových možností. Každý zaměstnanec se nejprve seznámí s interními pravidly. Jak uvádí Společnost (2021, s.4) v interní příručce Lidské zdroje\_Human Resources: „*Se všemi směrnicemi se zaměstnanec seznámí do 14 dnů od nástupu a jejich dodržování potvrdí elektronickým podpisem přes DocuSign.*“ Směrnice jsou lokální i regionálního charakteru, zaměstnanec k nim má bezprostřední přístup a v průběhu vstupního školení absolvuje i školení zaměřené na interní pravidla.

Dále Společnost (Lidské zdroje\_Human Resources, 2021, s. 4) uvádí, že každý zaměstnanec je povinen absolvovat školení při nástupu do zaměstnání, a to školení nejen povinná, zaměřená na BOZP, požární ochranu, ochranu dat, security, introduction a další, ale i školení související s výkonem práce, know how, odborné zaškolení v problematice recruitingu i v daném segmentu působení, aby byl schopen proniknout do problematiky a měl veškeré nástroje potřebné k úspěšnému působení ve společnosti. Dle Společnosti (Práce s nováčky\_Manuál pro manažery, 2018, s 1) New Consultant Training and New Researcher Training probíhají první tři měsíce po nástupu nováčka a je rozděleno do několika celodenních bloků, toto školení zastřešují interní školitelé. Jedná se o teoretické školení zaměřené na způsob práce s kandidáty, klienty, způsob vedení pohovorů, práci s interní databází, marketingové školení, práce se sociálními médii. Následuje praktické uvedení do problematiky: přebírání pozice, absolvování pohovorů, meetingů, zpracování profilů kandidátů, samotné vyhledávání vhodných profilů, způsob vedení screening calls, toto školení zastřešují ostatní členové týmu, Team Leader – individuálně v době cca 14 dnů po nástupu nového zaměstnance. Tréninky obecné charakteru probíhají hromadně vedené interními trenéry v českém, nebo anglickém jazyce. Konzultanti poskytují zpětnou vazbu na proběhlé tréninky, není zřejmé, jestli probíhá další zpracování feedbacků.

### 3.3 Systém vzdělávání v organizaci

K prohlubování a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců využívá zkoumaná organizace řadu různých nástrojů s různým zacílením. Průběžné vzdělávání jednotlivých skupin zaměstnanců dle jejich úrovně zkušeností zajišťuje organizace převážně z interních zdrojů na lokální, či regionální úrovni, online, či osobní formou. Jedná se o mandatory školení specifická pro každou pozici ve společnosti, blíže popsána v kapitole 3.3.1. Tento vzdělávací systém je dále doplňován tréninky zaměřenými na specifické požadavky vyplývající z aktuální situace na trhu, či osobních preferencí jednotlivých zaměstnanců. Cílem programů je především zvýšit kvalifikační úroveň a pomoci k lepším výsledkům.

Další součástí systému firemního vzdělávání zaměstnanců je systém výuky cizích jazyků. Tato oblast nabývá na důležitosti v souvislosti s přesahem do mezinárodních spoluprací na interní, či externí bázi i vzhledem k multikulturnímu prostředí, které společnost podporuje. Jazykové kurzy probíhají na pravidelné bázi a jsou dobrovolného charakteru. Tyto kurzy jsou hrazeny zaměstnavatelem bez spoluúčasti zaměstnanců, zastřešovány z externích zdrojů od jazykových agentur.

Společnost při identifikaci potřeb vzdělávání vychází taktéž z povinného zákonného vzdělávání. Zákonná školení vychází z obecných ustanovení zákoníku práce a z dalších závazných právních předpisů. Do této oblasti školení patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), v souvislosti s bezpečností práce dodržuje všechny platné normy, předpisy a vyhlášky platné v České republice. Společnost má zpracován dokument, který řeší požární ochranu, pravidelně proškoluje zaměstnance formou e-learningů se složením závěrečného certifikátu.

Zkoumaná organizace má vybudovaný systém Standard Operation Proceses, vycházející z potřeb fungování personální společnosti na mezinárodní úrovni. S ohledem na charakter vykonávané práce, práce s citlivými daty kandidátů i klientů prochází zaměstnanci pravidelným školením na oblast GDPR, compliance, anti-corruption s nutností získání certifikátu a prokázáním dostatečných znalostí pravidel.

Při sestavování Rozvojového plánu se do procesu zapojují jednotliví Team Leaders společně s interní HR. Rozvojový plán je sestavován na základě aktuálních potřeb, není plánován předem. Při sestavování vzdělávacích aktivit se vychází z interních průzkumů prováděných jednou ročně i z individuálních požadavků vznesených při každoměsíčních revizích mezi podřízeným a jeho nadřízeným.

#### 3.3.1 Rozvoj zaměstnanců

Ve společnosti se pravidelně organizují hodnotící pohovory mezi nadřízenými a podřízenými, které slouží nejen k revizi dosažených úspěchů, ale i k nastavení strategický kroků, mezi které spadá i rozvoj jedinců. Cílem těchto rozhovorů je i zmapování dosavadního rozvoje zaměstnance a revize naplňování popisu práce. Svěřené kompetence se odvíjí od délky pracovního poměru, rozlišují se pozice Researcher, Consultant, Team Leader. Za Researchera je považován juniorní zaměstnanec společnosti působící ve firmě v řádech měsíců. Schopný Researcher vykazující úspěchy na své pozici se v průběhu prvního roku působení může posouvat do pozice Consultant, kde může působit i několik let, než získá potřebné znalosti a jistotu pro pozici Team Leader s vedením podřízených.

#### Juniovní pozice – Researcher

Cílem společnosti je poskytnout především nově nastupujícím v oblasti školení takový servis, aby mohli plně zvládnout zvýšené nároky, které na ně budou kladeny. Tréninky představují několik bloků školení s interním trenérem v sídle společnosti a dále samostatnou práci na svých

pracovištích. V praktické oblasti školení je kladen důraz na trénink (hraní rolí, audio či video trénink) a na praktické procvičování dovedností z oblasti recruitingu. Do koncepce je začleněno i samostudium v podobě školení pomocí e-learningu. Od Researchera se očekává získání základních znalostí pro práci s kandidáty, orientace ve svěřeném segmentu, schopnost vyhledat a správně detekovat vhodného uchazeče pro zařazení do výběrového řízení dle zadání, základní přehled o společnostech působících na trhu, znalost základních pojmů, schopnost jasně formulovat požadavky, kritéria a podmínky ve výběrovém řízení. Aktivní začlenění do týmu a dodržování pravidel úspěšné týmové spolupráce, dosahování KPI.

**Základní školení: Welcome školení.** Dle materiálu Práce s nováčkem\_(2021, s.1) první den po nástupu absolvuje nováček školení Welcome, kde je informován prakticky o interních záležitostech společnosti, jaké hodnoty zastává, jakým způsobem funguje chod kanceláře, co je hlavním předmětem business, jaká je organizační struktura, kde lze nalézt potřebné materiály i jaký bude harmonogram na následujících několik měsíců. Toto školení probíhá hromadně pro všechny nově nastupující zaměstnance je vedeno Personální ředitelkou v anglickém, či českém jazyce, dle rozložení nováčků. **Systémové školení.** Druhý den po nástupu následuje seznámení s interním systémem na zadává dat. Funguje formou e-learningu, která má společnost pro své potřeby vytvořeno globálně, tedy v anglickém jazyce. Jedná se o seznámení s hlavním nástrojem využívaném v každodenní praxi pro zadávání informací získaných při kontaktu s kandidáty, či klienty a fungujícím jako nástroj pro následnou revizi plnění nastavených KPI. Třetí den po nástupu navazuje celodenní osobní školení s trenérem zaměřené na praktické basic seznámení se systémem, vyzkoušení si veškerých funkcionalit a nástrojů, které lze v systému využívat. Toto školení probíhá praktickou formou s využitím pracovních nástrojů, předání teoretických znalostí, ale i praktické testování získaných znalostí. Školení probíhá osobní formou za účasti všech nováčků, je vedeno v anglickém, či českém jazyce, dle rozložení účastníků. Třetí den navazuje systémové školení advanced probíhající stejnou formou, nicméně rozšířené o nástroje potřebné přímo pro pozici Researchera, aby lépe a rychleji mohl nejen zadávat potřebná data do systému, ale mohl i efektivně pracovat s interní databází a byl schopen na základě klíčových informací vyhledat vhodné uchazeče v databázi pro dané projekty. Toto školení se zaměřuje i na propojení interního systému se sociálními sítěmi, schopnost vyhledávání na jiných platformách. Systémové školení advanced je vytvořeno přímo pro potřeby Researchera, praktického charakteru za využití moderních technologií.

**Navazující specifická školení: New Researcher Training.** Dle interních materiálů NRT 1 - Screening Candidates (2021), školení NRT je cíleno opět specificky pro pozici Researchera zaměřeno na práci s kandidáty, jejich efektivní screenování při telefonickém rozhovoru po vyhledání vhodného profilu uchazeče z interní databáze, či z jiných platforem. Toto školení je opět osobního charakteru, prováděno interním školitelem ve společnosti, celodenní, vedeno v anglickém či českém jazyce dle potřeb účastníků. Zaměřeno je na kandidátkou stránku, vykreslení cesty uchazeče při spolupráci s personální agenturou, mapuje cíle screenovaných uchazečů, připravuje Researchery na jejich samostatné screenování kandidátů. Učí Researchery sestavit si strukturu před zahájením pohovoru s kandidátem, učí je, jak se efektivně ptát s cílem získat co nejrelevantnější odpovědi. Toto školení by zároveň mělo Researcherům předat schopnost představit sebe sama, společnost i projekt na kterém aktuálně pracují a pro dotyčného oslovují. Součástí školení je i efektivní dotazování, trénink soft skills při práci s kandidáty, schopnost dosáhnout co nejlepšího výsledku z oslovení. **New Researcher Training 2.** NRT2 je školení, které navazuje na předchozí a dále ho rozšiřuje. Probíhá první týdny po nástupu nového Researchera, je prováděno osobně za účasti ostatních nováčků s využitím moderních technologií, interním trenérem

organizace. Zaměřuje se na metody vyhledávání kandidátů na trhu práce pomocí interních i externích prostředků, zacílení hledání, správné volby klíčových kritérií. Toto školení učí Researchery jak zpracovat zajímavou inzerci ke zveřejnění a jakým způsobem tuto informaci dostat k cílové skupině. Jedná se tedy o trénink praktických znalostí pro práci cíleně člověka na pozici Researchera.

**Praktické stínování.** V průběhu prvních třech měsíců dochází k zaškolování nového Researchera takzvaným stínováním zkušenějších kolegů. Nováček má tedy možnost přímo nahlédnout do praxe každého jednotlivé zaměstnance organizace ať už uvnitř svého týmu, či mimo něj a ověřit si znalosti získané při školeních v praktickém modu. Aktivně se účastní pohovorů s kolegy, pre-screeningu kandidáta jiných Researcherů, či Consultantů, stínuje zadávání informací z pohovorů do interního systému. Toto školení tedy probíhá formou nápodoby a pasivního monitoringu aktivit druhých s cílem zařadit postupy do své praxe.

**Bonusová školení:** V případě potřeby zaměření se na určitou problematiku si lze na individuální bázi dojednat školení online, osobní, či jinou formou. Jedná se o rozvoj individuálních potřeb, která vychází z požadavků jednotlivců, či větších skupin na stejné pracovní pozici. Po konzultaci se svým TL dochází k jednání, zda a jakou formou by tato edukace mohla probíhat. Je zde tedy prostor pro rozvoj individuálních potřeb. Společnost disponuje škálou nepovinných / nadstavbových školení, ze kterých mohou jedinci vybírat. Jedná se o formu samostudia, či při větším počtu zájemců vytvoření pracovní skupiny pod vedením interního trenéra.

### **Střední management – Consultant**

Consultanti, kteří absolvovali základní vzdělávací program jsou dále proškolení s podrobnějším zaměřením na hlavní pilíře náborové problematiky, v oblasti prodejních dovedností si osvojují a vylepšují standardizovaný prodejní rozhovor s klientem. Zaměstnanci mohou požádat svého nadřízeného o zařazení do bonusových seminářů se zaměřených na komunikaci s klientem, ať už po telefonu či při osobním kontaktu, time a stres management, pracovní právo a další. Od Consultanta se očekává hloubková znalost segmentu, jeho zákonitostí a potřeb. Znalost a možnost použití bezchybně nejčastěji se opakující procesů a postupů ve společnosti, znalost struktury organizace, principů fungování a cílů. Consultant by měl mít zmapovanou konkurenci na trhu, dokázat najít prostor pro novou akvizici. Z pohledu klienta být schopen naplnit jeho očekávání, schopnost dodání vhodných profilů do VR, řízení procesu náboru, zastřešení odborné konzultace. Z pohledu kandidáta být schopen poskytnout informace o trhu, konkrétních společnostech, možnostech pro pracovní uplatnění. Consultant by měl být specialistou v oblasti náboru obecně i neověřeném specifickém trhu. Měl by ovládat softskills v podobě schopnosti komunikace, vyjednávání, business development, argumentace, prodeji unique selling points, flexibility. Od Consultanta se očekává schopnost dělat samostatná rozhodnutí a přijímat za ně odpovědnost, dokázat vyjednat podmínky spolupráce (cena, garance, lhůty). V neposlední řadě být podporou pro juniornější kolegy a být připraven pomoci, zaškolit či řídit Researchery při spolupráci na projektech.

**Základní školení: Welcome školení a Systémová školení** probíhají ve stejném rozsahu, jako u pozice Researcher.

**Navazující specifická školení: New Consultant Training 1 - 8.** Dle interních materiálů NCT 1 - Candidates (2021), školení NCT je cíleno opět specificky pro pozici Consultanta zaměřeno na práci s kandidáty, jejich efektivní screenování při telefonickém rozhovoru a následně při osobním pohovoru po vyhledání vhodného profilu uchazeče z interní databáze, či z jiných platforem. Toto školení je opět osobního charakteru, prováděno interním školitelem ve společnost, celodenní, vedeno



v anglickém či českém jazyce dle potřeb účastníků. Zaměřeno je na kandidátkou stránku, vykreslení cesty uchazeče při spolupráci s personální agenturou, mapuje cíle screenovaných uchazečů, připravuje Consultanty na jejich samostatné screenování, pohovorování a diagnostiku kandidátů. Učí Consultanty sestavit si strukturu před zahájením pohovoru s kandidátem, učí je, jak se efektivně ptát s cílem získat co nejrelevantnější odpovědi. Toto školení by zároveň mělo Consultantům předat schopnost představit sebe sama, společnost i projekt na kterém aktuálně pracují a pro který dotyčného oslovují. Součástí školení je i efektivní dotazování, trénink soft skills při práci s kandidáty, schopnost dosáhnout co nejlepšího výsledku z oslovení. New Consultant Training 2 – Jobs (2021), NCT2 je školení, které navazuje na předchozí a dále ho rozšiřuje. Probíhá první týdny po nástupu nového Consultanta, je prováděno osobně za účasti ostatních nováčků s využitím moderních technologií, interním trenérem organizace. Zaměřuje se na správu vedených projektů, jak nastavit a řídit očekávání od všech zúčastněných stran vstupujících do náborového procesu, identifikaci cílů, jakým způsobem vést výběrové řízení, nastavení časové osy a harmonogramu, metody vyhledávání vhodných kandidátů na trhu práce pro vhodné pozice u klientů, řízení očekávání jednotlivých stran. Toto školení učí Consultanty, jak zaregistrovat pozici do interních systémů a procesovat ji po formální stránce. V neposlední řadě, dle NCT Jobs - Session 3 Selling Candidates (2021) se toto školení zaměřuje na obchodní stránku celého procesu – jak efektivně představit daného kandidáta k pozici a otevřít mu dveře u nového zaměstnavatele. Jedná se tedy o trénink praktických znalostí pro práci cíleně člověka na pozici Consultanta. New Consultant Training 3 – Business Development (2021), NCT3 je dvoudenní školení, vedené interním školitelem, v anglické či české podobě, zaměřeno na rozvoj obchodních dovedností. Školení se účastní Consultant v prvních třech měsících po nástupu do společnosti. NCT3 Propojuje teoretickou stránku s praktickou, zaměřuje se na techniky prodejních dovedností. Consultantni mají možnost prakticky si vyzkoušet každý pilíř ať již pomocí simulací, či reálných aktivit. Uvádí Consultanta do problematiky pracovního trhu a jeho zákonitostí, zaměřuje se na techniky efektivního dotazování, techniky business komunikace s cílem dojít k předem stanovenému cíli. NCT 1 – NCT 3 jsou dle výstupu z rozhovoru s Hlavním trenérem zásadní pro plnohodnotné fungování Consultantů. Navazující školení NCT 4 – NCT 8 dále rozvíjejí jednotlivé části práce Consultanta v personální společnosti, jedná se o rozvoj v oblasti dosahování finančních cílů, vedení obchodních schůzek, aktivní práce s kandidáty na pracovním trhu, získávání kontroly nad jednotlivými projekty. Tyto tréninky by měli probíhat v horizontu jednoho roku po nástupu nového Consultanta (3 – 12 měsíc). Z rozhovoru s hlavním Trenérem vyplývá, že edukaci v navazujících oblastech není věnován dostatečný prostor, tréninky probíhají nahodile, nemají pevně stanovený řád, a ne každý Consultant je absolvuje.

**Praktické stínování.** V průběhu prvních třech měsíců dochází k zaškolování nového Consultanta také praktickou/přímou formou, takzvaným stínováním zkušenějších kolegů. Nováček má tedy možnost přímo nahlédnout do praxe každého jednotlivé zaměstnance organizace ať už uvnitř svého týmu, či mimo něj a ověřit si znalosti získané při školeních v praktickém modu. Aktivně se účastní pohovorů s kolegy, pre-screeningu kandidáta jiných Consultantů, stínuje zadávání informací z pohovorů do interního systému, účastní se náslechnů při pohovorech a obchodních jednáních. Toto školení tedy probíhá formou nápodoby a pasivního monitoringu aktivit druhých s cílem zařadit postupy do své praxe.

**Bonusová školení:** V případě potřeby zaměření se na určitou problematiku si lze na individuální bázi dojednat školení online, osobní, či jinou formou. Jedná se o rozvoj individuálních potřeb, která vychází z požadavků jednotlivců, či větších skupin na stejné



pracovní pozici. Po konzultaci se svým TL dochází k jednání, zda a jakou formou by tato edukace mohla probíhat. Je zde tedy prostor pro rozvoj individuálních potřeb. Společnost disponuje škálou nepovinných / nadstavbových školení, ze kterých mohou jedinci vybírat. Jedná se o formu samostudia, či při větším počtu zájemců vytvoření pracovní skupiny pod vedením interního/externího trenéra.

### **Vedoucí pozice - Team Leader**

Cílem je, aby Team Leaders, nositelé firemního know-how jej dokázali nejen využívat pro vlastní profesní zaměření, ale i dále přenášet na své podřízené a pomáhat k vyšší efektivitě práce. V oblasti vzdělávání managerů, společnost neposkytuje příliš informací. Z interních materiálů vyplývá, že Team Leader má možnost požádat o interaktivní kurz coachingu, vzdělávací aktivitu zaměřenou na téma získávání nových spolupracovníků, jejich vedení a rozvoj jejich profesních dovedností, time management. Nicméně tato školení nejsou poskytována na pravidelné bázi a samozřejmě. Team Leaders se také účastní motivačních setkání vedoucích pracovníků, kde mají možnost briefingu a sdílení informací s ostatními managery. Team Leader má znalosti viz předchozí dvě pozice. Nad rámec má znalost veškerých interních procesů a postupů a bez problémů je ovládá, dokáže komunikovat na úrovni managementu i s přesahem do zahraničí, disponuje pokročilými znalostmi, má dobrý přehled o pracovně právních normách, sleduje současné trendy v náboru i ve specifickém odvětví. Team Leader je schopen aktivně přinášet nový business pro svůj tým. Zvládá samostatně řešit složité problémy a je schopen nabídnout zákazníkovi nejlepší řešení. Vyzná se v oblasti reportingu, dokáže stanovovat cíle pro své podřízené, pomoci jim k jejich dosažení a provést následnou revizi. Vykazuje známky vedoucího pracovníka, dokáže motivovat tým, řešit složité interpersonální záležitosti, svým chováním, postoji a výsledky významným způsobem působí na ostatní členy týmu.

**Základní školení:** Welcome školení a Systémová školení probíhají ve stejném rozsahu, jako u pozice Researcher.

**Navazující specifická školení:** Z revize interních materiálů nebylo možné dohledat rozvojový plán pro manažerské pozice.

### **3.3.2 Plánování vzdělávání**

#### **Identifikace potřeb**

K identifikaci potřeb vzdělávání využívá organizace také každoroční elektronický dotazník zasílaný zaměstnancům v anonymním režimu. Na základě výstupů z tohoto hodnocení jsou sestavovány týmy pracovníků, kteří vypracovávají návrhy pro vedení společnosti ke zlepšení struktury vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Plánování potřeb vzdělávání navazuje i na výstupy z tohoto šetření s následnými pohovory s vedoucími pracovníky. Druhým faktorem ovlivňující plánování vzdělávání jsou předvídatelné a nepředvídatelné oblasti potřeb vycházejících z oboru působnosti společnosti. Pokud nastávají změny na trhu, se kterými by zaměstnanci měli být seznámeni (legislativní změny, personální problematika, nové přístupy k náboru,...) plánuje zaměstnavatel plošné školení pro všechny zaměstnance se zapojením externích zdrojů.

#### **Základní interní školení**

Zkoumaná organizace nesestavuje plán vzdělávání v dlouhém časovém horizontu. Zaměřuje se na sestavování individuálních vzdělávacích plánů s každým nastoupivším zaměstnancem, kterému je vytvořen takzvaný Adaptační plán pro prvních 5 týdnů působnosti, je součástí onboarding procesu, obsahuje všechna potřebná školení pro výkon práce i úspěšnou adaptaci v nové společnosti. Sestavuje ho přímý nadřízený s ohledem na standardizovanou předlohu

Adaptačního plánu, která je k dispozici na intranetu společnosti s ohledem na časové možnosti jedince a aktuální potřeby. Adaptační plán obsahuje časovou osu na prvních 5 týdnu ve společnosti i rozložení jednotlivých aktivit a jedince zodpovědného za provedení daného úkonu.

### **Navazující interní školení**

Zbylé aktivity, nespádající do Adaptačního plánu, jsou plánovány nesystematicky. Další kvalifikační rozvoj plánuje interní HR na základě požadavků liniových manažerů, či na základě přímé poptávky zaměstnanců, nebo s ohledem na globální program rozvoje zaměstnanců. Identifikace potřeb vzdělávání vychází také z pravidelných setkání vedoucích manažerů se svými podřízenými. Tyto revize slouží k rozklíčování úspěchů a neúspěchů jedince s možností zaměřit se na slabé stránky, podpořit jejich rozvoj. Zároveň se zaměstnanci naskýtá možnost vyjádřit svůj názor a upozornit na potřeby i v souvislosti rozvoje a developmentu, které by mohly vést ke zvýšení efektivity práce a celkových úspěchů.

Je tedy patrné, že vzdělávání a rozvoje se dostává především juniorním/novým zaměstnancům, kteří vstupují do společnosti – zde je konkrétně stanoven jejich adaptační proces a systematický rozvoj vzdělávání po dobu prvních 6 měsíců ve společnosti. Pro zkušenější zaměstnance funguje princip nahodilých vzdělávacích aktivit, ke kterým dochází v případě požadavku, či potřeby, nikoliv systematicky.

### **Bonusová školení**

Společnost dlouhodobě spolupracuje s externí společností Krauthammer zastřešující vzdělávací programy pro managery. Plánování těchto školení není strategické. V nabídce jsou tréninky zaměřené na Management, Key Account Management, Vyjednávání, Leadership, Time management, Stress Resistance, Diversity, Digital transformation a další. Společnost se nezaměřuje na konkrétní business segment, jejich vzdělávací programy mají široký rozsah využití. Jak vyplývá z rozhovoru s HR služby Krauthammer jsou využívány pouze minimálně, byť mají velmi pozitivní hodnocení od zaměstnanců a jejich přínos je patrný.

### **Zákonem daná školení**

Vzdělání v oblasti zákonem daných školení zastřešuje interní HR, probíhá každoročně formou elektronického proškolení s následným testováním znalostí a získáním certifikátu o absolvování.

### **Jazykové kurzy**

Jazykové kurzy jsou jedinou oblastí vzdělávání, která je zastřešována z externích zdrojů pomocí jazykové agentury. V případě zájmu zaměstnance probíhají jednou týdně online, či osobní formou mimo pracovní dobu, jsou plně hrazeny a za jejich plánování je zodpovědný zaměstnanec sám.

### **Financování**

Plánování finančních prostředků na rozvoj zaměstnanců se provádí v rámci návrhu rozpočtu ročního plánu lokální pobočky na začátku fiskálního roku. Do rozpočtu jsou zahrnuty náklady na odměny interním lektorům, vybavení školících prostor, zajištění pomůcek pro daná školení. V rozpočtu na vzdělávání je vyhrazena určitá částka na zajištění externích školení v případě potřeby seniorních zaměstnanců, či v případě potřeby provedení mandatory tréninků z externích zdrojů.

### 3.3.3 Realizace vzdělávání

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizaci se zaměřuje na potřeby organizace, které se mohou měnit s ohledem na přemístování zaměstnanců na jiné pozice, zajištění náhrady za odchozí zaměstnance či přípravu zaměstnanců na jejich profesní rozvoj, díky tomu organizace potřebuje systém školení, který umožňuje rozvoj organizace a zároveň rozvoj lidí. Dle pěti modelů vzdělávání v organizaci – nečinnost, nahodilý přístup, systémový přístup, strategický přístup, učící se organizace, zkoumaná organizace využívá především model nahodilého přístupu u zkušenostně seniorních zaměstnanců a systémový přístup u juniorních a středně zkušených zaměstnanců.

Realizace vzdělávání v oblasti interních školení probíhá na základě zařazení do struktury organizace s ohledem na nově nastupující zaměstnance. Tato školení jsou povinná pro všechny zaměstnance a jsou jednotné pro zaměstnance na stejné pozici na lokální i regionální úrovni. Společnost využívá především interních školitelů z řad zkušených zaměstnanců, pro školení nově nastupujících Researcherů a Consultantů. Tito Consultanti se statusem Trenéra jsou finančně ohodnoceni za provedená školení. Výhodou je znalost interního prostředí, problematiky nábory, potřebných specifik a úrovně služeb dané personální společnosti. Většina školení jsou zastřešena lokálními lektory, nicméně řada z nich je realizována na globální úrovni, v online podobě a v anglickém jazyce. Nevýhodou provádění školení interními zaměstnanci je možnost “profesní slepoty“, určitá míra stagnace, chybějící pohled zvenčí, či riziko nedostatku schopných trenérů vzhledem k dobrovolnosti a potřebě určité míry seniority pro trenéry. Dalším faktorem ovlivňující kvalitu tréninků je priorita, která je internímu vzdělávání dávána. Interní Trenér je zároveň Consultantem, musí plnit nastavená KPI, soustředit se na svou běžnou pracovní agendu a nemá prostor pro rozvoj tréninků, či jejich administrativní zpracování, detailní revizi z výstupů. Školení probíhá v prostorech společnosti k tomu určených s využitím multimediálních nástrojů a pomůcek. Consultant, který je zodpovědný za odškolení daného tréninku je zodpovědný za přípravu veškerých materiálů, přípravu místnosti, zaslání pozvánek účastníkům, informování přímých nadřízených o probíhajícím školení, samotné provedení tréninkem, rozeslání dotazníků se zpětnou vazbou a revizi výstupů, či následnou konzultaci s přímým nadřízeným ohledně neuspokojivých výsledků.

Pro seniorní zaměstnance a management společnosti nejsou rozvojové plány stanovovány jasně a probíhají spíše ad hoc formou v případě potřeby. Společnost spolupracuje s externí firmou Krauthammer, která zajišťuje seniorní manažerské vzdělávací programy. Tato spolupráce je nahodilá, neprobíhá pravidelně a není specifikována předem pro určité období. Externí školení jsou zaměřena na oblast pracovního práva, Time managementu, Manažerského rozvoje. Pokud tato školení probíhají jsou uzavřena pouze pro účastníky společnosti, organizována v prostorech společnosti, stejným způsobem jako interní školení. Materiály pro účastníky jsou poskytovány od realizátorské agentury a jsou zahrnuty v ceně kurzu. Lektor i účastníci mají k dispozici zázemí společnosti i občerstvení. Za plánování, rozeslání pozvánek je zodpovědné personální oddělení, stejně jako za vytvoření adekvátního prostředí pro průběh školení. Z těchto externích seminářů se nezískává zpětná vazba spokojenosti, pouze informativního charakteru – rozhovorem s účastníkem po skončení tréninku.

Jazykové kurzy probíhají taktéž v prostorech společnosti, kdy odpadá náklad na zajištění externích prostor. Externí lektor, většinou rodilý mluvčí, dochází do společnosti v předem stanovený čas a vede lekci s 2-5 zaměstnanci, kteří byli předem rozřazeni do skupin dle úrovně ovládnutí jazyka. Za plánování lekcí jsou zodpovědní přímo účastníci. Náplň hodin vychází z individuálních potřeb zaměstnanců, z velké míry se zaměřují na business angličtinu a konverzace. Lektor má k dispozici pomůcky, tisk výukových materiálů, občerstvení a zázemí společnosti. Lekce jsou hrazeny jakožto forma benefitu z firemních zdrojů, zaměstnanci si nepřispívají.

### 3.3.4 Revize vzdělávání

Pro efektivní vzdělávání je potřeba aktivně zjišťovat potřeby vzdělávání u každého jednotlivce i skupiny a zohlednit jejich potřeby v souladu s celkovými cíli organizace. U získávání výstupů je potřeba brát v potaz hlavní a vedlejší cíle rozvoje pracovníků. Hlavním cílem je zajistit způsobilost ke kvalitních výkonů, vedlejšími cíli je zvyšování všeobecných znalostí personálu, rekvalifikace a zvýšení profesionality, zvyšování potenciálů pro další rozvoj organizace i jednotlivce.

Vyhodnocování vzdělávání ve společnosti je důležitým faktorem nejen při hodnocení dosahu vzdělávání, ale i při nastavování nových rozvojových strategií. Vzhledem ke školení především v oblasti měkkých dovedností je velice obtížné měřit jejich přínos, společnost se tedy zaměřuje spíše na revizi spokojenosti s edukačním systémem a hodnocením zaměstnanců.

Personální oddělení či přímo trenéři při vyhodnocování přínosu školení spoléhají především na bezprostřední reakce po skončení vzdělávací aktivity, ať už v podobě online dotazníků, které jsou součástí každého školení, nebo v podobě námtkových krátkých osobních pohovorů s absolventy vzdělávacího kurzu. Není ale jednotná forma, či výstupní formulář. Tyto dotazníky jsou důležitou zpětnou vazbou především pro trenéry, kterým slouží jako pomůcka pro možné zlepšení tréninků. Dotazníky jsou zaměřeny na oblast užitečnosti školení, kvalitu lektora, co absolventa nejvíce obohatilo.

K objektivnímu zjištění, zda vzdělávání přineslo nějaké zlepšení v zaměstnancově kvalifikaci a výkonnosti, dochází při každoročním hodnotícím pohovorem mezi nadřízeným a podřízeným který mimo jiné slouží k identifikaci potřeb vzdělávání. Pokud se objevuje často u zaměstnanců určitá nespokojenost s konkrétním tréninkem, trenérem, či potřeba získat znalosti v oblasti, které dosud firma neposkytuje, zvažuje společnost do dalšího období zařazení dané aktivity, či revizi Trenéra a jím prováděného tréninku. Hodnotící formulář zaměstnance a následný rozhovor mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem tedy vypovídají o tom, zda byl vzdělávací kurz úspěšný.

U jazykových kurzů společnost neočekává dosažení určité úrovně a získání certifikátu, jazyková vybavenost je základem pro práci ve zkoumané organizaci ať už z pohledu přesahu kompetencí do zahraničí, mezinárodnímu prostředí na lokální úrovni, či práci s dokumentací v anglickém jazyce a účast na školeních. Společnost chce jazykovými kurzy docílit komunikativní úrovně jazyka u všech zaměstnanců, aby se cítili komfortně při interní i externí komunikaci.

U některých vzdělávacích aktivit společnost využívá metod, které prokážou splnění či nesplnění cíle vzdělávací aktivity ihned, a sice znalostních testů a zkoušek, například u e-learningu. Závěrečnou fází e-learningu je test ověřující zaměstnancovy znalosti. Pokud zaměstnanec nedosáhne na určité bodové skóre, testem neprojde, musí si projít learningem znovu a po jeho absolvování složit zkoušku znovu, dokud nemá dostatečný počet bodů. Společnost při vyhodnocování přínosu vzdělávání nepoužívá vědomě žádný ze známých modelů.

## 3.4 Výstupy z šetření

Za účelem zmapování současného stavu vzdělávání a rozvoje bylo využito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Jednalo se o elektronický dotazník zajišťující anonymitu a možnost bez obav vyjádřit svůj názor. Distribuován byl mezi zaměstnanci na pozicích Recruitment Researcher, Recruitment Consultant, Team Leader. Informace byly dále zjišťovány prostřednictvím polo-strukturovaných a strukturovaných rozhovorů se zástupci

společnosti podílejících se na vzdělávání ve společnosti, s HR a hlavním Trenérem. Dotazovaní mohli nahlížet do kopie podkladů, aby si mohli předem promyslet odpovědi, či se připravit na strukturu otázek. V průběhu rozhovorů i při distribuci dotazníků byly objasňovány některé termíny, aby nedocházelo ke zkreslování či záměně skutečnosti. Forma rozhovorů byla zvolena s ohledem na velikost společnost a úzké provázání vztahů, či blízký vhlad do problematiky. Cílem šetření bylo zjistit aktuální situaci v oblasti vzdělávání a rozvoje ve zkoumané organizaci.

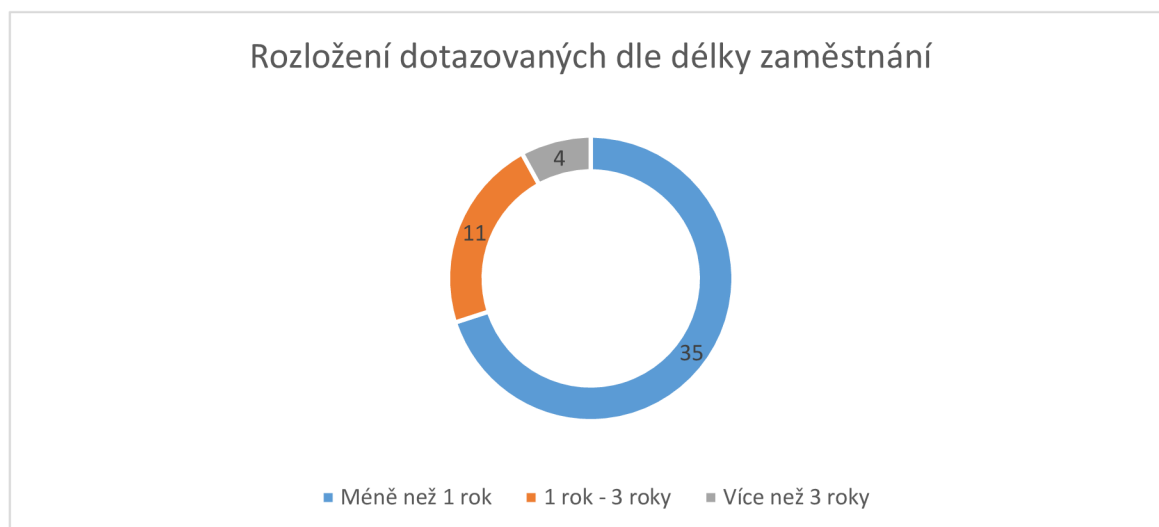
### **3.4.1 Dotazníkové šetření**

Cílem kvantitativního šetření mezi zaměstnanci společnosti bylo zjištění jejich míry spokojenosti s přístupem zkoumané organizace ke vzdělávání, zhodnocení adaptačního procesu, možnosti rozvoje. Otázky dotazníku byly sestaveny na základě informací z interních materiálů společnosti, odborné literatury a výstupu z rozhovoru s Personální ředitelkou a hlavním Trenérem. Otázky dotazníku byly sestaveny tak, aby bylo možné zhodnotit míru spokojenosti v několika oblastech a zda prostředí vzdělávání ve společnosti a nastavená pravidla, kterými se společnost a její zaměstnanci řídí, vedou k rozvoji zaměstnanců v osobní i profesní rovině, školení jsou vedena kompetentními lektory, jejich časové rozložení je vodné a probíhají kontinuálně. Celkově se jednalo o několik okruhů zahrnujících přípravu před tréninky, nastavení cílů, praktické využití předávaných informací, atmosféry v průběhu školení a přínos trenéra a celkové zhodnocení edukačního systému ve společnosti. Všechny otázky v dotazníkovém šetření byly se zaměstnanci diskutovány, aby nedošlo k případnému nedorozumění, či vzájemnému nepochopení se. V této kapitole jsou popsány hlavní výstupy dotazníkového šetření, rozložení struktury dotazovaných i jednotlivé otázky samostatně a jejich výstup. Kompletní dotazníkové šetření je uvedeno v Příloze 11 Tabulková příloha výstupů z dotazníkového šetření. Nedostatky a návrhy pro zlepšení, které vyplynuly z dotazníkového šetření budou podrobněji zkoumány v kapitole 3.5 a 3.6. V dotazníku bylo použito pětistupňové hodnocení Poor, Fair, Neutral, Good, Excellent. Kdy hodnota Poor vyjadřuje absolutní nespokojenost a hodnota Excellent ukazuje na absolutní míru spokojenosti. U každé otázky zaměstnanci mohli vybrat pouze jednu odpověď nejlépe vystihující jejich názor. V závěru dotazníkového šetření byl ponechán prostor pro vlastní komentáře. Dotazníky byly zpracovány v anglické a české podobě.

#### **3.4.1.1 Struktura dotazovaných**

Do dotazníkové šetření byly zahrnuti zaměstnanci napříč spektrem interní struktury. Osloveno bylo 50 zaměstnanců, kdy návratnost dosahovala míry 100%. Po revizi dotazovaných bylo zjištěno, že do výzkumu se zapojilo 35 zaměstnanců, kteří působí v organizaci méně než jeden rok, 11 zaměstnanců kteří jsou součástí firmy 1 až 3 roky a 4 zaměstnanci, kteří působí v organizaci delší dobu, než 3 roky. Toto rozložení je způsobeno především délkou působení jednotlivců ve zkoumané organizaci a organizační strukturou, kde je více pracovních míst vyhrazeno juniorním zaměstnancům.

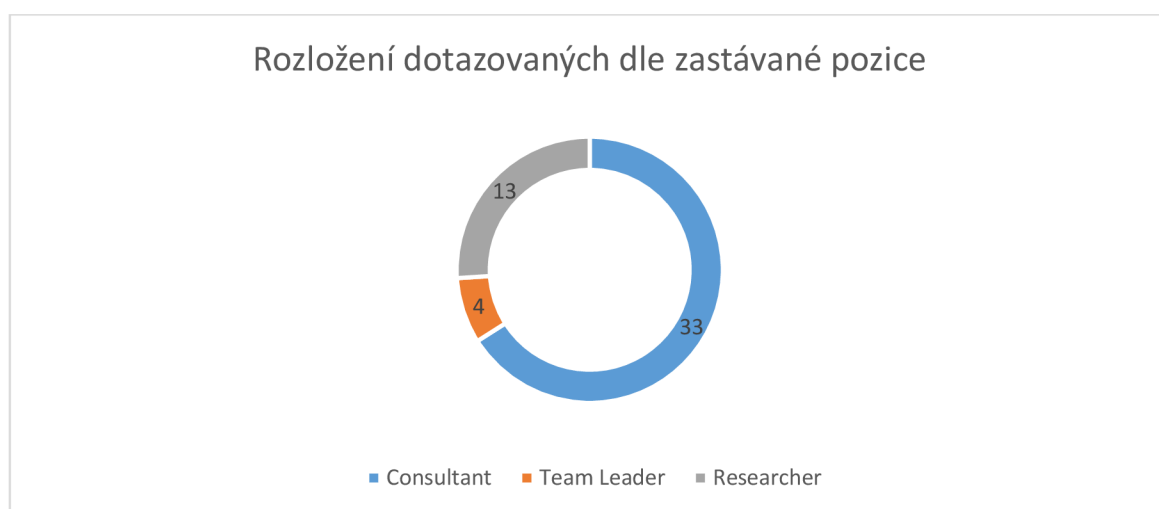
Graf 1\_Rozložení dotazovaných dle délky působnosti v organizaci



Zdroj: Vlastní výzkum, výstup z dotazníkového šetření

Různá délka působnosti v organizaci je také provázána s pracovním zařazením. Společnost praktikuje metodu Lead by examples, tudíž až na výjimky jsou do seniornější pozic posouváni primárně stávající zaměstnanci po prokázání potřebných znalostí. Společnost klade důraz na znalost procesů od pozice Researchera či junior Consultanta pro možnost povýšení do Team Leaders a manažerských funkcí. Z přehledu dotazovaných vyplývá, že dotazník eviduje odpovědi 33 Consultantů, 13 Researcherů a 4 Team Leaderů, průřezově od nejuniornějších pozic v organizaci po middle management.

Graf 2\_Rozložení dotazovaných dle pracovního zařazení



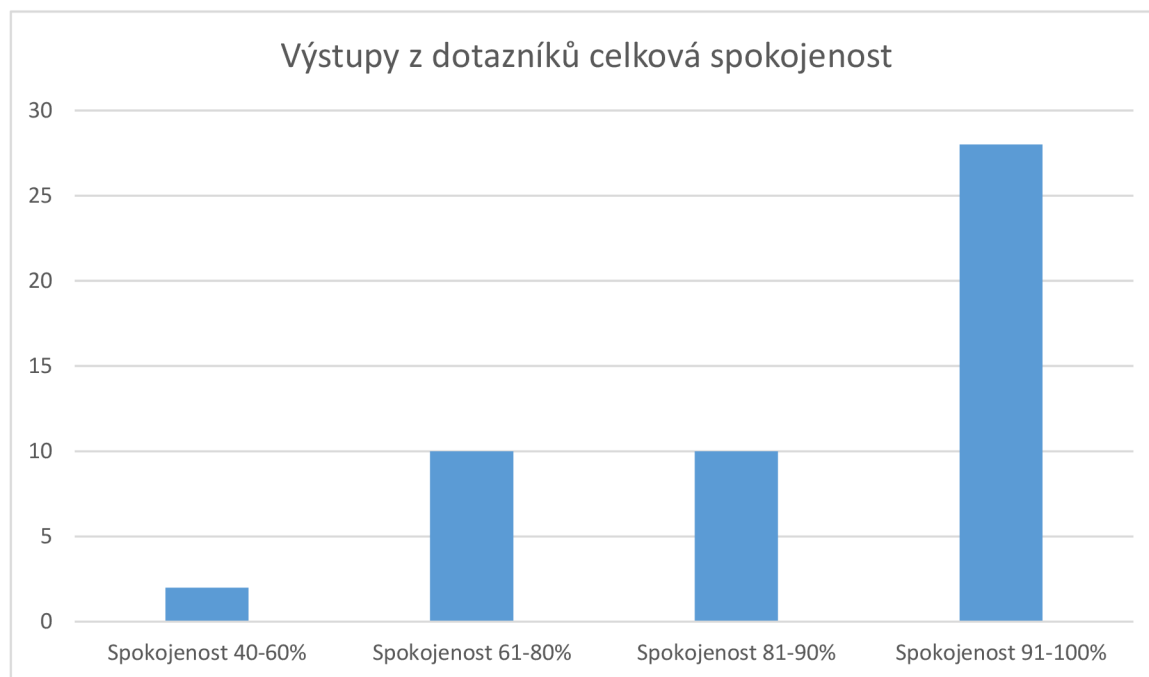
Vlastní výzkum, výstup z dotazníkového šetření

Jak Graf 2 znázorňuje, nejvíce se průřezem dotkl pozic Consultant, je to dáno i tím, že v rámci organizační struktury je tato role v organizaci nejrozšířenější. Dle informací z interních materiálů, každý tým je složen z 1-6 Consultantů, 1-3 Researcherů a 1 pozice Team Leader.

### 3.4.1.2 Hodnocení současného vzdělávacího systému

Otázky v dotazníkovém šetření byly zaměřeny na konkrétní záležitosti vztahující se k procesu vzdělávání a rozvoje, jednotlivé otázky a oblasti zájmu budou rozebrány níže. Průměrná spokojenost se vzděláváním a prostorem pro rozvoj ve zkoumané organizaci dosahovala hodnoty 4,43 (kdy nejvyšší možné hodnocení by bylo 5). Nejnižší hodnocení bylo na hodnotě 2,4 (opět nejvyšší možné hodnocení by bylo 5). V procentuálním vyjádření můžeme říci, že celková míra spokojenosti se vzděláváním v personální organizaci dosahuje hodnoty 88,64%.

**Graf 3\_Celková spokojenost vyjádřená v %**



Zdroj: Vlastní výzkum, výstup z dotazníkového šetření

Po zhodnocení grafu, je patrné, že míra spokojenosti nad 90% byla nejvíce se vyskytující, a to konkrétně v 28 případech byly dotazovaní spokojeni se všemi zkoumanými oblastmi nad 90%, což značí velkou míru satisfakce a připouští jen malý prostor pro rozvoj a změny. 12 zaměstnanců dokonce uvedlo 100% spokojenost s možnostmi vzdělávání, osobního a profesního rozvoje u svého zaměstnavatele. Výše uvedený graf napovídá, že pracovníci zkoumané organizace jsou téměř v polovině případů spokojeni v nadstandardní míře se vzdělávacím systémem. Pracovníci se rozdělili do třech nejsilnějších skupin, kdy 28 z nich je se vzdělávacím systémem spokojeno nad rámec, dalších 20 zaměstnanců je spokojeno v rozmezí 61-90%, zatímco pouze dva zaměstnanci jsou spíše nespokojeni.

Spokojení pracovníci oceňovali zejména možnost účastnit se různorodých vzdělávacích a rozvojových aktivit, porovnávali úroveň vzdělávání s konkurenčními společnostmi, hodnotili kladně interní trenéry a jejich přístup. Další oblastí, která byla zmiňována v pozitivním kontextu bylo aplikování teoretických znalostí do praxe, naplněná očekávání v kontrastu s realitou. Nejspíše noví zaměstnanci společnosti hodnotili investice zaměstnavatele do jejich on-boarding procesů a začlenění do struktury společnosti. Pochvalovali si odbornost vzdělávacích aktivit.

Nespokojení zaměstnanci poukazovali především v sekci pro osobní poznámky na špatné časové rozložení tréninků, přemíru tréninků v prvních 3 měsících a minimum navazujících vzdělávacích aktivit. Dále se vyskytovala nespokojenost s nesystematickým a krátkodobým plánem vzdělávání. Nespokojení zaměstnanci shledávají nedostatky v malé míře zaměření na praktickou stránku školení a rozsáhlou teoretickou, chybí jim možnost aktivnějších vstupů do nastavování tréninků, hloubkověji přesah do problematiky. Výrazná byla chuť absolvovat externí tréninky s externími lektory při svém rozvoji, zájem o komplexní problematiku personalistiky, nejen interní záležitosti společnosti, možnost vybrat si tréninky na míru. Velká poptávka byla v rozvoji zkušených zaměstnanců ve společnosti a poptávka pro strategickém rozvojovém plánu pro všechny zaměstnance, nikoliv jen nováčky. Někteří zaměstnanci by uvítali více prostoru na přípravu a následně zpracování výstupů z tréninků. Jen minimálně se vyskytovala nespokojenost s vedením tréninků, či samotnými trenéry, pouze poptávka po školitelích vně společnosti. Minimální negativní ohlas byl na způsob vedení tréninků v angličtině. I u spokojených zaměstnanců se vyskytly názory na rozložení tréninků do delšího časového období a investice do zaměstnanců i po adaptačním procesu.

Pokud se podíváme na jednotlivé otázky v dotazníkovém šetření blíže. Ukazuje nám průzkum, že nejlépe hodnocenou otázkou byla oblast úrovně Trenérů, kteří účastníky školí. Tato otázka získala v celkovém součtu 4,62 bodů z 5. Společnost Trenéry vybírá z řad úspěšných Consultantů, kteří disponují prezentačními dovednostmi a dokáží si najít cestu k posluchači, či plnohodnotně předávat získané zkušenosti a mají potenciál být dobrými mentory pro své kolegy. Druhou nejlépe hodnocenou oblastí byla otázka zaměřená na atmosféru při tréninzích spojená s chutí vstupovat do školícího programu, udržet pozornost při průběhu a doporučit trénink případně i kolegům. Tato otázka získala 4,6 bodů z 5. Je tedy patrné, že školení provádějí trenéři, kteří jsou oblíbení, umí odvést dobrou práci, zaujmout účastníky a vytvořit bezpečné, motivující prostředí při interních tréninzích. Třetí nejlépe hodnocenou otázkou byla otázka souhrnně zaměřena na Edukační systém ve společnosti a jeho nastavení. Byť v komentářích bylo poukazováno na nedostatečnou systematičnost, nahuštění tréninků do krátkého časového období a chyběl prostor pro rozvoj seniorních zaměstnanců, tato otázka získala v celkovém součtu 4,52 bodů z 5. Následují tři oblasti, které získaly totožný počet bodů, jimi jsou 1. cíle tréninků, srozumitelnost a celkové nastavení, čeho chceme při tréninku dosáhnout. 2. Schopnost trenéra reagovat na individuální dotazy v průběhu tréninku, či personifikovat určité oblasti na míru, získání doplňujících informací v případě potřeby. 3. Otázka zaměřená na celkový přínos tréninků, jaká byla validita a zda spatřují zaměstnanci smysl v prováděných tréninzích. Tyto tři otázky získaly souhrnně 4,44 bodů z 5. Pokud bychom je shrnuly do jednoho téma, toto hodnocení ukazuje na relevantnost tréninků, jejich celkový přínos pro jednotlivce, možnost využití znalostí a určitou míru individuálního přístupu. V závěsu s body 4,42 byla oblast aplikace využití know-how z tréninků při praxi Consultanta/Researchera/Team Leadera při práci v personální společnosti. Toto hodnocení ukazuje na propojení tréninků se zkušenostmi a možnosti převedení technik z teoretické roviny do praktické. Jendou z nejhůře hodnocených oblastí bylo rozložení tréninků v čase, což koresponduje s poznámkami a celkovou nespokojeností zaměstnanců s časovým rozložením tréninků, vzdělávacích a rozvojových aktivit. Consultanti nestačí vstřebat množství informací v začátcích působení, k některým tréninkům se musejí vracet a po adaptaci jim chybí rozvoj i impuls v podobě nově získávaných znalostí. Tato otázka získala 4,36 bodů z celkových 5. Na poslední příčce v hodnocení zaměstnanců se objevila otázka na poskytování informací o vzdělávání obecně i vtahující se k přípravám na jednotlivá školení. Zaměstnanci by uvítali více prostoru na přípravu i detailnější sdílení procesu vzdělávání ve společnosti. Tato oblast byla hodnocena 4,04 body z 5. Průměrné hodnocení všech otázek dosahovalo hodnoty 4,43 z 5, což značí vysokou míru spokojenosti se vzděláváním ve společnosti obecně. Nejmenší průměrové hodnocení u konkrétní otázky dosahovalo hodnoty 2. Dotazníky, které obsahovaly samé 5 z 5 bylo celkově 12 z celkového počtu 50. Pro přehlednou sumarizaci je přiložena níže tabulka s hodnocením jednotlivých otázek a přehledný výčet otázek z dotazníkového šetření.



Tabulka 1\_Seznam otázek využitých v dotazníkovém šetření

Q1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?	4,43
Q2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?	4,44
Q3.	Jaká byla atmosféra na školeních?	4,6
Q4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?	4,42
Q5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.	4,44
Q6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?	4,62
Q7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?	4,52
Q8.	Byly tréninky přínosné?	4,44
Q9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?	4,36

Zdroj: Vlastní výzkum, výstup z dotazníkového šetření

### 3.4.2 Rozhovor s hlavním Trenérem

V této podkapitole budou blíže popsány konkrétní výstupy z provedeného šetření ve společnosti, kterým byl kvalitativní výzkum – rozhovor s hlavním Trenérem zkoumané organizace, na téma interní vzdělávání ve společnosti, rozložení edukačního programu, funkce trenéra a pohled na celkové vedení jednotlivých tréninků uvnitř společnosti. Cílem výzkumu bylo zjistit úroveň školení a rozvojových aktivit ve společnosti a měl přiblížit jaké postupy jsou ve společnosti zavedeny, jakou přináší efektivitu a jak jsou vnímány z pohledu zaměstnanců.

**Adaptační proces.** Vstupní školení pro nové zaměstnance napříč organizační strukturou, s předchozími zkušenostmi v oblasti recruitingu, či bez. Hlavní Trenér v rozhovoru uvedl, že začátek adaptačního procesu nových zaměstnanců je plně v kompetenci HR oddělení ve spolupráci s přímým nadřízeným, má předem definovanou strukturu i časový harmonogram. Přípravuje se v dostatečném předstihu před nástupem jednotlivce v konzultaci s přímým nadřízeným. K tomuto procesu slouží již vytvořené Adaptační plány v rozsahu prvních 5 týdnů po nástupu do společnosti. V adaptačních plánech je jasně definováno, jaká aktivita nováčka čeká, v jakém bude rozsahu, jaká příprava se od něj očekává i kdo ho problematikou provede. Z rozhovoru s interním Trenérem vyplývá, že způsob vytváření Adaptačních plánů je velmi přínosný pro jednotlivce i celý chod společnosti. Adaptační proces se skládá z uvedení nové zaměstnance do firmy, představení chodu firmy, zákonitostí a pravidel. Nastavení interních SOP pro fungování, seznámení s vizemi, cíli i standardy společnosti. Součástí adaptačního procesu je seznámení jedince se současnými zaměstnanci a primárně se svým týmem.

Součástí adaptačního procesu jsou i školení pro nováčky, které jsou realizovány interními trenéry, jejich zaměření je pro všechny zaměstnance na stejné pozici totožné. Adaptační proces obsahuje software školení pro práci s interní databází a dalšími softwarovými nástroji společnosti, toto školení absolvují všichni bez výjimky. Další školení, která jsou povinná pro všechny nově nastupující zaměstnance jsou online školení na Bezpečnost práce, Compliance, Legal and Anti-corruption training. Tato školení probíhají online formou s nutností získat certifikát o absolvování a splnění potřebných kritérií. Z rozhovoru vyplývá, že se potýkají

s jazykovou bariérou při absolvování takto specifických školení a nejistotou ze strany zaměstnanců, zda odpovídají tak, jak by odpovídali v rodném jazyce.

Jak uvedl v rozhovoru hlavní Trenér po splnění těchto náležitostí následují tréninky dle profesního zařazení. Pro zaměstnance na juniornější pozici je tým NRT 1 a NRT 2 trénink zaměřený na potřeby Researcherů. Toto školení opět probíhá pod vedením interních trenérů v prostředí společnosti s využitím techniky a vybavení pro tento trénink potřebné. Pro zaměstnance nastupující na pozici Consultant je vytvořeno školení NCT 1, 2, 3 opět zaměřeno na konkrétní agendu Consultanta potřebnou pro výkon práce. Stejně jako NRT i NCT probíhá pod vedením interních trenérů v rozmezí 1 – 3 týdny po nástupu nového zaměstnance. Z rozhovoru s Trenérem vychází, že zaměstnanci by uvítali rozložení těchto profesních tréninků do delšího časového úseku pro lepší vstřebání informací, či možnost absolvovat tato školení znovu po nějaké době.

**Další rozvojová školení.** Dle rozhovoru s interním Trenérem bylo zjištěno, že další rozvojová školení jsou připravena pro Consultanty po dobu následujících 6 měsíců ve společnosti, jedná se o školení pro Consultanty a jejich pracovní agendu. Z větší části jsou vedeny zahraničními interními Trenéry společnosti v anglickém jazyce online, či osobní formou, jak situace dovoluje. Hlavní Trenér zmiňuje pozitivní přínos těchto tréninků z pohledu možnosti sdílet zkušenosti s kolegy v zahraničí, trénování cizího jazyka, jako nevýhodu pocituje online podobu těchto tréninků. Pro zaměstnance s dobou působnosti ve společnosti více než 1 rok neexistuje jasně stanovený rozvojový plán, dle slov hlavního Trenéra probíhají školení spíše nahodilým způsobem. Pokud probíhají jsou zastřešeny zahraničním trenérem společnosti buď online, či osobní formou. Seniorní tréninky taktéž neprobíhají z důvodu kapacity jednotlivých interních trenérů, kteří jsou zároveň i Consultanty a musí plnit agendu Cosultanta. Hlavní Trenér by uvítal Trenéra, který je plně dedikovaný na školení a mohl by edukačnímu systému ve společnosti poskytnout potřebnou péči a rozvoj. Externí dodavatel tréninků, či účast na kurzech a školeních mimo společnost jsou spíše výjimkou. Seniornější zaměstnanci mohou pro svůj rozvoj využít pouze Lunch and Learn session, která probíhá jednou měsíčně a jedná se o online workshop zaměřený na aktuální témata pod vedením kolegy z centrály společnosti. Hlavní Trenér uvedl, že zaměstnanci mají možnost požádat HR o účast na externím školení, které je zajímavé, či pozvat lektora přímo do společnosti a uspořádat školení pro větší skupinu zaměstnanců společnosti, nicméně tato aktivita se neděje na pravidelné bázi a není zanesena do rozvojových plánů zkušených zaměstnanců. Z názoru Trenéra vyplývá, že společnost investuje do rozvoje zaměstnanců především v prvních měsících působení především z důvodu rychlé adaptace, proniknutí do problematiky a business. S odkazem na odbornou literaturu společnost se nezaměřuje v dostatečném rozsahu na instrumentální typ vzdělávání po dosažení základní úrovně. Podporováno je především neformální vzdělávání, učení se na základě zkušeností.

**Průběh tréninků.** Na základě podkladů z rozhovoru s interním Trenérem bylo zjištěno, že k interním tréninkům jsou připraveny podklady z centrály v anglické podobě, a to jak materiály pro školitele, tak pro jednotlivé účastníky. Zároveň jsou připraveny Pre-course workbooky, které připravují účastníky na tréninky, které budou absolvovat a je potřeba i jejich zapojení před. Samotným tréninkem provází zkušený zaměstnanec společnosti, který k tomu má potřebné kompetence i vlastní motivaci. Zaměřuje se na teoretické podání informací v propojení s praktickým tréninkem. Jsou vítány vstupy zaměstnanců k jednotlivé problematice v průběhu tréninku. Po skončení tréninku je zasílán Post-Course, který slouží ke zpětné revizi. Jak uvedl hlavní Trenér, tréninky jsou vedeny v češtině, ovšem pokud jeden z kolegů je anglicky mluvící, trénink je veden v angličtině. Tato školení probíhají v prostorách společnosti, s využitím firemních zdrojů na technické i další zajištění. Trenér zmínil jako nevýhodu interních prostor v souvislosti s neplnou koncentrací na školení a možnostmi řešit i pracovní záležitosti.

**Výstupy z tréninků.** Po skončení tréninku každý účastník vyplňuje Post-course, který navazuje na proběhlé školení a reviduje rozsah znalostí, které si participant z tréninku odnesl. Z rozhovoru vyplývá, že ne každý Post-course se reviduje s konkrétním jedincem, pouze ty, kde zpětná vazba je extrémně špatná se řeší mezi trenérem, přímým nadřízeným a účastníkem. Zaměstnanec má možnost absolvovat školení znovu nebo opravit si daný výstup. Zvýšená pozornost je věnována a tomuto jedinci v praxi z pohledu manažera. Dalším hodnotícím bodem je Assessment Centrum, které se koná po absolvování NCT 1 – 3 školení. Jedná se o vytvoření prezentace pro svůj svěřený segment, kde dotyčný popisuje zákonitosti fungování, přehled na trhu, důležité parametry úspěchu ve svém segmentu a prokazuje znalosti získané na školeních NCT 1-3. Toto AC probíhá se všemi nováčky dohromady za účasti přímých nadřízených, HR a Generálního ředitele. Dle hlavního Trenéra je toto AC pro zúčastněné velmi stresující a nedůstojné. Dalším výstupem z tréninku je poskytování zpětné vazby na samotný trénink, jeho přínos, schopnosti lektora. Tento dotazník je rozesílám všem účastníkům, probíhá anonymní formou, avšak výstupy z něj jsou kontrolovány jen nahodile a není daná šablona pro hodnocení výstupů. Praktickým výstupem z tréninků jsou Akční plány, které si zaměstnanec tvoří sám v průběhu tréninku a v podstatě se jedná o to, které probírané postupy při tréninku by chtěl aplikovat do své každodenní praxe. Trenér nedokáže posoudit, jak aktivně se s tímto nástrojem pracuje dále.

**Rozvoj ve společnosti:** Trenér uvádí, že i jemu samotnému chybí rozvojový plán dlouhodobé charakteru. Nadstavbová školení jsou plánována nahodile, nebo vůbec. Vychází spíše z potřeb a žádostí jedinců než přímo od společnosti. Dle jeho názoru po získání základních znalostí nemá zaměstnanec možnost dalšího rozvoje, který by přinesl nový pohled na problematiku, či případně i rozšířil možnosti služeb které společnosti nabízí. Hlavní Trenér porovnával vzdělávání i s jinými personálními společnostmi, kde si zkoumaná organizace stojí velmi dobře, nadstandardně.

S odkazem na rozhovor s hlavním Trenérem lze současné fungování zkoumané organizace shrnout následovně. Adaptační proces ve zkoumané společnosti je důkladně propracovaný systém, který se opírá nejen o dlouholeté zkušenosti v oboru, ale i o inovativní přístupy k zaměstnancům. Každý zaměstnanec získá nejprve teoretické know-how v podobě lokálních i mezinárodních školení, simulací a stínování seniornějších kolegů, dříve, než započne pracovat na svých vlastních projektech. První měsíce působnosti ve společnosti získá nový zaměstnanec potřebné know how, které je řízeno Adaptačním plánem – pečlivě sestaveným programem rozvoje nově nastupujících zaměstnanců. Ve společnosti je vytvořena celá řada nástrojů pro zpětnou revizi, ať už v podobě AC, Post-course, zpětných vazeb na školení. Prostor pro zlepšení vidí hlavní Trenér v oblasti rozvoje zkušených zaměstnanců a managerů, kde chybí rozvojové plán, či strategický přístup ke vzdělávání. Další oblastí rozšíření by spatřoval hlavní Trenér v pozici full time Trenéra, který by se plně věnoval rozvoji tréninkového systému a jednotlivých školení a rozšíření možnosti externích školení.

### 3.4.3 Rozhovor s HR Managerkou

Kapitola 3.4.3 se zabývá výstupem ze semi-strukturovaného rozhovoru s HR Managerkou zkoumané organizace, poznámky z rozhovoru jsou k nahlédnutí v Příloze 2. Rozhovor byl zaměřen na zhodnocení situace společnosti na trhu práce, jakým způsobem probíhá nábor nových zaměstnanců do organizace a jejich adaptace, kdo je typickým zaměstnancem organizace a jaké má možnosti rozvoje. Dále se rozhovor zabýval otázkou spokojenosti se vzdělávacím programem a způsobem zjišťování těchto dat. Způsob vzdělávání v organizaci a zhodnocení potřeb zaměstnanců. Cílem výzkumu bylo zjistit způsob fungování organizace z pohledu vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, zmapovat možnosti pro rozšíření působnosti a celkový postoj z pohledu HR.

V rozhovoru HR Managerka uvedla, že je přímo zodpovědná za nábor nových zaměstnanců do zkoumané organizace a jejich následný rozvoj, či fungování uvnitř organizace z personálního pohledu. Personální společnosti se v tomto období daří z pohledu celkového růstu obrátu i personálního osazení. Společnosti se daří obsazovat do interní struktury jedince s potenciálem, osobnostními kvalitami a vášní pro Recruitment, která je schopna zaškolit na špičkové úrovni.

Z pohledu HR je nedůležitější oblastí on-boarding proces, zaškolení nováčka a začlenění do struktury společnosti, kde investuje nejvíce času a energie. Typickými zaměstnanci společnosti jsou ambiciózní lidé se zaměřením na dosahování osobních i profesních úspěchů. Zaměstnanci jsou motivováni k růstu uvnitř organizační struktury, po dvou letech mají možnost posunu na globální úrovni s ohledem na aktuální pracovní příležitosti. Tato možnost je prezentována jako jeden z firemních benefitů a interně podporována. Proto i interním jazykem není český jazyk, ale angličtina. Společnost investuje do jazykových kurzů, aby podpořila úroveň jazykové vybavenosti svých zaměstnanců. Většina interní komunikace i interních materiálů je v anglickém jazyce.

Z rozhovoru s HR Managerkou vyplynulo, že společnost v rozvoji interních zaměstnanců preferuje školení ze strany svých vlastních zaměstnanců, před externími zprostředkovateli, což je dáno specifickým zaměřením personální agentury. Společnost spolupracuje s externími zdroji pouze ve výjimečných případech, nikoliv konzistentně. Podporuje spíše formu vzdělávání pomocí mentoringu od zkušenějších kolegů, přímých násleďů, či stínování úspěšných kolegů. Náklady na vzdělávání jsou aktuálně na minimum.

Spokojenost ze strany zaměstnanců je zjišťována na základě osobních rozhovorů s přímým nadřízeným jednou měsíčně a z výstupu celofiremního šetření zaměřeného na tuto problematiku pořádaného jednou ročně napříč organizační strukturou. HR do tohoto procesu aktivně nevstupuje. Mezi nejčastější oblasti nespokojenosti se řadí nemožnost zvolit si oblast rozvoje a výběr vzdělávacích aktivit na míru.

HR Managerka zmínila největší investice společnosti za poslední rok do oblasti rozvoje a podpory digitální komunikace. Posílení softwarového vybavení pro plnění běžné pracovní náplně, ale i posílení online školení a digitalizaci workshopů. Je důležité podotknout, že zkoumaná organizace se řadí mezi nejlépe vybavené společnosti ve svém oboru.

V průběhu rozhovoru jsme se dotkli i celoevropského zhoršení dovedností o 14 %, čímž je na podniky kladena větší zátěž. Zvyšují se mzdové tlaky u kvalifikovaných odborníků: zaměstnavatelé jsou nuceni zvyšovat mzdy, neboť věří, že se jim díky tomu podaří nalézt a udržet vhodné zaměstnance. Bohužel se setkáváme s plošným poklesem emoční inteligence, trpělivosti a vlastní vůle u nové generace, tím zvýšené potřeby rozvoje v oblasti softskills.

Rozhovor s HR Managerkou zhodnotil postavení společnosti na trhu, porovnání s konkurenčními společnostmi, zmapoval investice v předchozím období i jaký směr vzdělávání společnost upřednostňuje. Rozhovor se zabýval také výběrem vhodných zaměstnanců do společnosti, nastínil jejich rozvoj uvnitř společnosti, možnosti kariérního růstu a dokreslil celkovou úroveň vzdělávacího systému v organizaci, či upřesnil proč si společnost vybírá určité oblasti vzdělávání a jakou formou. Shrnul možnosti rozvoje a edukací, které jsou podchyceny na nejvyšší možné úrovni a odkryl oblasti, které je potřeba rozvinout, nejen na základě negativních zpětných vazeb od interních zaměstnanců vycházejících z ročních hodnocení.

### **3.5 Zhodnocení šetření**

V této kapitole budou shrnuty zásadní výstupy z kvalitativního i kvantitativního šetření. Kapitola bude rozdělena do sekcí nejvíce ovlivňujících kvalitu vzdělávacího systému ve

společnosti s využitím SWOT analýzy. Systematické rozdělení získaných podnětů z dotazníkového šetření i rozhovorů se zástupci organizace rozčleněny do oblastí zaměřujících se na silné stránky společnosti, které pomáhají posilovat pozici na trhu i pozici jednotlivce v organizaci, či všeobecnou spokojenost. Slabé stránky, na kterých je potřeba zapracovat nejen z pohledů zaměstnanců, ale i z pohledu možného nárůstu konkurenčních společností a odlivu zaměstnanců do jiných firem. Příležitosti představují oblasti, které mohou přinést společnosti úspěch a rozvoj při správné identifikaci a uvedení do praxe. Hrozby zahrnují skutečnosti, které snižují celkový přínos, mohou zapříčinit nespokojenost a ohrozit stabilitu společnosti.

### **Silné stránky:**

Ve společnosti je zaveden komplexní program vzdělávání zaměstnanců, poukazující na vysokou úroveň interního vzdělávání. Personální útvar věnuje 20-30% svého času zastřešení adaptačního a edukačního rozvoje svých zaměstnanců. HR oddělení věnuje přípravě Adaptačních plánů a realizaci interních vzdělávacích procesů, přípravě pravidelných povinných školení i zastřešení on-line session s kolegy na globální úrovni dostatek prostoru. V činnostech HR oddělení je patrná logická provázanost procesů s ohledem na přístup k zaměstnancům.

Vzhledem k mezinárodní působnosti je největší důraz kladen na podporu jazykové vybavenosti, která je zastřešena nejen jazykovými kurzy, ale i nastavením interní komunikace v tomto jazyce, či distribuce veškerých materiálů v angličtině, dalším důvodem, proč tomu tak je, je možnost posunu interních zaměstnanců do globálních struktur.

Velmi kvalitní je vazba na získávání a výběr zaměstnanců a na jejich adaptaci. K tomuto účelu je vytvořen detailní Adaptační plán, kdy každý nový zaměstnanec společnosti projde řadou vstupních školení, která odstraní případné nedostatky a díky nim se zaměstnanec lépe zorientuje v novém prostředí a zařadí do struktury společnosti i své osobní svěřené agendy.

Vzhledem k většinovému zastřešení tréninků interními trenéry dochází k přenosu praktických zkušeností ze stejné oblasti působení.

Cesta přímého mentoringu je velmi silnou stránkou. Jedná se o přímý a praktický přenos informací a zkušeností od seniorního kolegy k juniornímu. Prohlubují se tím nejen znalosti juniorního kolegy, nicméně i firemní provázanost a mentorské zkušenosti seniorního kolegy.

Ze strany společnosti, konkrétně z rozhovoru s HR Managerkou vyplynulo velmi pozitivní hodnocení rozvoje digitálních platforem pro vzdělávání i samotný výkon práce, převyšující dokonce konkurenční společnosti.

Zákonem daná školení probíhají v odpovídajícím rozsahu, jsou totožná pro juniorní zaměstnance i jejich zkušené kolegy v přesně stanovených intervalech s nutností absolvování revize znalostí.

Silnou stránkou společnosti je tlak na znalost procesů od A do Z, tzn. že každý zaměstnanec absolvuje stejná školení, má detailní přehled ohledně fungování jednotlivých rolí v organizaci a jejich náplně práce i srovnatelný balíček informací.

Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření velmi pozitivně kvitují možnost absolvovat školení osobně za přítomnosti českého lektora. Dochází k intenzivnější interakci, zacílení problematiky na aktuální témata, vytvoření komfortního prostředí uvnitř uzavřené skupiny i větší sdílení názorů a pohledů na danou věc.

Akční plány, které jsou vytvářeny samotnými zaměstnanci na základě proběhlých tréninků jsou dobrou formou, jak si připomenout látku probíranou při školení a začlenit ji do své praxe. Zároveň je to nástroj managerů pro zpětnou revizi, jak jejich pořízení pracují s informacemi

získanými v průběhu tréninku, zda si odnáší konkrétní poznatky a jsou schopni je aplikovat do praxe.

### **Slabé stránky:**

Jako jednu ze slabých stránek je potřeba zmínit, že HR oddělení nevstupuje do hodnotících rozhovorů se zaměstnanci ohledně vzdělávání a rozvoje, byť je přímo zodpovědné za jeho přípravu a realizaci. Ve společnosti chybí rozvojové mapy.

Velmi slabou stránkou je nedostatečný rozvoj zkušených zaměstnanců. Zaměstnancům působících ve společnosti více než 1 rok není věnována dostatečná pozornost při jejich dalším rozvoji. Jejich zaměření je čistě na business stránku, nikoliv osobní či profesní rozvoj.

Vzhledem k většinovému zastřešení tréninků interními trenéry chybí nový pohled na problematiku, přemýšlení out-of-box. Nastává rutinní školení a jeden vzor pro vykonání agendy.

Pouze jednou-dvakrát do roka probíhá externí školení. Není jasně stanované v ročním plánu, probíhá nahodilým způsobem, bez možnosti zapojení zaměstnanců při výběru téma. Nabídka nevychází od vedení, či personálního útvaru společnosti, ale je dána intenzivní poptávkou ze strany zaměstnanců.

Ze strany zaměstnanců nebyl pozitivně hodnocen rozvoj v oblasti online školení a digitalizace workshopů. Chybí jim osobní kontakt se školitelem, možnost přímého zapojení, aktivní účast na školeních.

Zákonem daná školení jsou realizována z globálních struktur pro všechny země působení dané organizace stejně, bez přihlédnutí k lokálním zvyklostem a bez možnosti absolvovat je v rodném jazyce. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření i rozhovoru s hlavním Trenérem tento způsob je pro zaměstnance velmi nepříjemný a uvítali by českou mutaci školení.

V rámci interních školení je nedostatečný prostor pro trenéry revidovat zpětné vazby z tréninků, nastavení Akčních plánů, či výstupy ze školení vzhledem k administrativnímu zatížení a nejasně nastaveným procesům, jak postupovat a v jakém rozsahu. Ztrácí se tedy validní zpětná vazba na proběhlé tréninky, zároveň i zpětná vazba pro účastníky na úroveň jejich znalostí prokázaných při vyplňování Post-course. Zaměření je pouze na extrémně negativní feedback, se kterým se dále pracuje.

V rámci průzkumu uvnitř společnosti vzešla potřeba změny prostředí při edukačních aktivitách. Pokud zaměstnanci zůstávají v prostorech společnosti mají tendenci stále „pracovat“, jejich pozornost není plně koncentrována na probíhající školení, při přerušení tréninku řeší pracovní záležitosti a jejich pozornost se odklání od probíraného tématu.

### **Příležitosti:**

Při rozhovoru s HR Managerkou vyvstal prostor pro rozšíření externích vzdělávacích možností s odkazem na růst společnosti z pohledu růstu obrátu i personální kapacity. Taktéž byly zmíněné aktuálně minimální prostředky na rozvoj zaměstnanců, je zde tedy pro rozvoj a postupné rozšíření s možností zapojení zaměstnanců a spolupodílení se na žádoucích vzdělávacích aktivitách.

Příležitost pro rozvoj externích vzdělávacích metod pro oblasti, které úzce nesouvisí s interním prostředím a zvyklostmi společnosti, nicméně týkají se oblasti působení personalistiky a recruitmentu a jsou žádány ze strany zaměstnanců. Jak vyplynulo z rozhovoru s hlavním Trenérem díky touto kroku by mohla vyvstat, po zaškolení zaměstnanců v nových oblastech, nová oblast působení na trhu – nová nabídka pro stávající klienty.

Jak bylo zmíněno v rozhovoru s HR Managerkou, roste potřeba investic do rozvoje soft-skills u zaměstnanců. Nastupující generaci chybí emoční inteligence, schopnost aktivní interpersonální komunikace, porozumění.

Aktuálně není jasně ukotven školicí systém. Nastavuje se pro krátké časové období a není přesně stanoveno kdo a jaký modul bude realizovat a jakou formou. Existuje tedy prostor pro zlepšení procesů a zakotvení pravidel pro plánování tréninků.

Společnost před ukončením zkušební doby aplikuje takzvaná AC, revizi formou prezentace ohledně úspěchu adaptačního procesu v předchozích 3 měsících působnosti ve společnosti. Tato forma prezentace před velkým publikem je pro některé účastníky velmi stresující a neuctivá. Ve formě pořádání AC je velký příležitost pro zlepšení a pozměnění celkové formy revize získaných znalostí.

Workshop Lunch and Learn, který probíhá jednou měsíčně pro zkušenější zaměstnance, na téma, které je na trhu aktuální, je hodnocen ze strany zaměstnanců spíše negativně. Postrádají aktivní možnost účasti a zapojení, vzhledem k velkému počtu připojených. Vnímají ho spíše jako doplňkové, nejsou motivováni k účasti v čase oběda.

### **Hrozby:**

Jednou z hlavních hrozeb, která vyvstala z dotazníkového šetření i z rozhovorů se zástupci společnosti je neexistující rozvojový plán pro zaměstnance kteří projdou adaptačním procesem. Chybějící rozvojový plán by zmiňován nejen ze strany zaměstnanců, avšak i ze strany hlavního Trenéra. Při vytvoření jasné struktury rozvoje i seniorních zaměstnanců by bylo možné sestavit plán tréninků, rozvrhnout celkové kapacity a personálně je zastřešit. Pokročilá školení by neprobíhala nahodilým způsobem.

Díky nedostatečné péči o zkušené zaměstnance dochází ke ztrátě jejich motivovanosti a provázanosti se zaměstnavatelem. Taktéž dochází ke stagnaci a rutinnímu výkonu práce, chybí nové impulsy, pohled z jiné perspektivy, hledání nových cest, jak dosáhnout úspěchu. Tento přístup na vliv na loajalitu zaměstnanců a jejich dlouhodobé působení ve společnosti.

V rámci dotazníkové šetření byla hrozbou označena přetíženost nových zaměstnanců v prvních měsících fungování, jejich „přetrénovanost“ a značně nakumulovaná školení, kdy nedochází k pevnému ukotvení znalostí a dochází zpětně k potřebě absolvovat školení znovu.

## **3.6 Doporučení pro organizaci**

S ohledem na nestabilní ekonomickou situaci a udržení si konkurenceschopnosti na trhu je nesmírně důležité, aby společnosti vzdělávací činnosti důkladně sledovaly a kladly velký důraz na vybudování efektivního a fungujícího edukačního systému uvnitř organizace. Vynakládat prostředky na neefektivní vzdělávací procesy, či nevynakládat téměř žádné prostředky na rozvoj zaměstnanců si společnost v konkurenčním prostředí nemůže dovolit. Z důvodu dlouhodobě udržitelné tržní konkurenceschopnosti bylo doporučeno společnosti přikládat mimořádnou důležitost přípravě personálních rezerv na manažerské pozice, a to jak formou individuální, tak skupinovou.

Díky neustálému investování do rozvoje zaměstnanců může zesílit spokojenost zaměstnanců s jejich prací, což může zlepšit motivaci k práci. Tím se stupňuje produktivita, která má přímý vliv na zvětšení zisku. Společnosti to může přinést zvýšení angažovanosti a produktivity. Vzhledem k rozvoji zaměstnanců se bude rozvíjet i samotné podnikání a společnost bude mít větší šance na udržení konkurenceschopnosti na trhu a udržení konkurenční výhody. Díky pravidelnému rozvoji může firma snadněji určit všechny mezery na trhu a v dovednostech v rámci stávajících pracovních sil. Přidání nových výzev nebo odpovědností je důležitým



aspektem ke zlepšení spokojenosti v práci. S tím je propojeno zvýšení produktivity pracovníků a snížení fluktuace a absentismu.

Společnosti bylo doporučeno zaměřit se i na zdroje, které doposud nevyžívali. Jedním z nich jsou externí vzdělávací centra a možnosti výběru edukačních kanálů ze strany zaměstnance. Dále bylo RK doporučeno zaměřit se na aktivní nabídku seminářů a workshopů pro zkušenější pracovníky RK a vytvoření konkrétního vzdělávací programu v dlouhodobém horizontu.

Vedoucí pracovníci se rozhodli udělat průzkum mezi svými podřízenými o jaký typ vzdělávání a rozšiřování schopností by měli zájem a přislíbili projednat tyto návrhy s vedením společnosti.

Zkoumané organizaci bylo doporučeno dělat nejen revizi spokojenosti s proběhlými tréninky, ale zabývat se i případnými podněty, které ze zjišťování spokojenosti vyvstanou a dále s nimi pracovat. Zároveň brát v potaz jazykovou vybavenost jednotlivců a respektovat vybraný jazyk, ve kterém si přejí být školeni.

Společnost byla upozorněna na negativně vnímané nezapojení personálního oddělení do zjišťování zpětných vazeb z proběhlých tréninků i celkové nezapojení do edukačního procesu a individuální zjišťování potřeb zaměstnanců v oblasti rozvoje. Další postup byl ponechán na straně zkoumané organizace.

Všechna tato doporučení směřují k personifikaci vzdělávání ve společnosti i s ohledem na dlouhodobě prosperující zaměstnance a tím zvyšovat míru sounáležitosti s firmou a určitou formu loajálnosti.

### **3.6.1 Interní materiály**

Zkoumané společnosti bylo doporučeno intenzivně se zabývat oblastí rozvoje zaměstnanců nejen v adaptační fázi, nicméně i při rozvoji zkušenějších zaměstnanců po roce a více působnosti ve společnosti.

#### **Adaptační plán**

Zkoumaná organizace má velmi dobře uchopen adaptační program pro nastupující zaměstnance. Pro toto období má sestaven Adaptační plán, který se každému zaměstnanci vytváří na míru. Po jeho prozkoumání je nutné podotknout, že má časovou strukturu, jasné rozložení kompetencí pro všechny zúčastněné strany, je systematicky rozčleněn do bloků a má logickou návaznost jednotlivých oblastí. Za jeho vytváření je zodpovědný přímý nadřízený společně s HR, je připraven v dostatečné předstihu před nástupem nového zaměstnance, který má v prvních dnech, týdnech a měsících možnost nechat se jím vest a má jasnou představu, co ho v daném období čeká, na co by se měl připravit, jak rozložit své síly a priority. Adaptační plán dává na vědomí novému zaměstnanci, že se s ním dlouhodobě počítá a společnost je ochotna investovat energii, know-how i své zdroje pro zaškolení nováčka. Zároveň Adaptační plán připravuje postupnými kroky nováčky k samostatnosti a dává prostor pro vytváření vlastní agendy. Do adaptačního programu jsou zařazeni i ostatní kolegové, kteří pomáhají nováčkovi se začleněním do struktury firmy, dochází tím k firemní provázanosti, navazování vazeb a nenásilnému předávání zkušeností, kdy benefit plyne pro školeného i školícího jedince. V tomto bodě není potřeba žádných zásahů.

#### **Plán osobního rozvoje zaměstnanců**

Potřeba vzdělaných zaměstnanců, kteří dobře odvádějí svou práci, neustále roste. Odborná literatura poukazuje na potřebu věnovat zaměstnancům potřebnou péči, rozšiřovat jejich rozhled a zvyšovat povědomí v problematice na kterou jsou aktuálně kladeny největší nároky. S rozvojem digitalizace a online komunikace, zrychlováním procesů tato potřeba nabývá nebývalých rozsahů. Plány rozvoje by měly být dlouhodobějšího charakteru a měly by být



uchopení formou, která bude více než jen nutnou povinností pro zaměstnance. Důležitou rolí v této oblasti hraje manager svěřených týmů, kteří by měli své podřízené motivovat i inspirovat k dalšímu profesnímu rozvoji a vyhnout se stagnaci. Rozvoj zaměstnanců nemusí znamenat nutně jen směr vzhůru, jde především o plné využití potenciálu zaměstnance, rozvoj jeho silných i slabých stránek, tím zvyšovat výkonost a budovat kariéru. Při vytváření rozvojového plánu pro zkušené zaměstnance je potřeba pracovat se vzájemnou důvěrou, pokud společnost do zaměstnance nadstandardně investuje očekává jeho setrvání v zaměstnání a využití získaných znalostí uvnitř společnosti. Dle odborné literatury by plány rozvoje měly obsahovat čtyři zásadní složky: sebehodnocení a sebereflexi, výběr pozice a kariéerní růst, stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů a kroky, jak jich dosáhnout. U zaměstnanců působících ve společnosti více než jeden rok bylo doporučeno revidovat rozvojové plány jednou za čtvrt roku u juniorů k tomu již dochází každý měsíc. Společnosti bylo doporučeno rozvojové plány aplikovat na všechny zaměstnance ve struktuře společnosti od Ředitele po podpůrné part-time pozice ideálně od začátku působnosti ve společnosti. Realizace rozvojových plánů byla svěřena do rukou personálního oddělení, které je oproštěno od týmových zákonitostí, mezilidských vztahů a je schopno objektivně posoudit aktuální stav, či pomoci pohledem zvenčí. Společnosti byly předloženy vzory Rozvojových plánů od firmy zaměřující se na Personální a kariéerní poradenství Eufactory (Příloha 8). Tento individuální rozvojový plán se zaměřuje na krátkodobé a dlouhodobé cíle v kariéře jedince, konkretizuje, snaží se podchytit oblasti na kterých dotyčný chce pracovat a rozvíjet je, pomáhá nastavovat kroky, kterými kýženého úspěchu dosáhnout, obsahuje i sumarizační část a zpětnou revizi. Zaměřuje se na několik oblastí důležitých pro práci Recruitment Consultanta, kterými jsou: Služby zákazníkům, budování mezilidských vztahů, adaptabilita, schopnost spolupráce, úroveň plánování, organizace a zaměření na výkon, oblast řešení problémů a problematických situací, profesionalita a hodnoty člověka, pro managery i schopnost vést tým.

### **Plán rozvojového vzdělávání**

Vzhledem k chybějícímu rozvojovému plánu vzdělávání napříč firemní strukturou a unifikací procesů, či nastavení časového rámce vzdělávání bylo společnosti doporučeno vytvoření plánu, který by se vytvářel jednak pro každého zaměstnance zvlášť, a taktéž pro jednotlivé funkce ve společnosti s ohledem na typ školení a obsah. Tyto rozvojové plány budou návodem pro personální oddělení, jak postupovat v případě nábory nového zaměstnance a taktéž budou sloužit jako plán pro samotného zaměstnance, co ho bude v následujícím období čekat. Pro tyto případy byl vytvořen vzor rozvojových plánů obecných i individuálních jako inspirace pro personální oddělení v organizaci v Příloze 3.

### **3.6.2 Školení**

#### **Povinná školení**

Oblast povinných školení je srozumitelně nastavena pro stávající i nové zaměstnance společnosti, je pevně stanovená struktury, jak budou školení probíhat a kdy, jsou stanoveny také cíle, kterých je potřeba těmito školeními dosáhnout. Společnosti bylo na základě zpětných vazeb doporučeno zaměřit se na jazykovou mutaci těchto školení, konkrétně transformaci do českého jazyka a zohlednit lokální specifika.

#### **Rozvojová externí školení**

Společnost nabízí svým zaměstnancům velmi pestrou škálu vzdělávacích aktivit v průběhu prvního roku působení ve společnosti. Veškeré tréninky jsou interního charakteru zaměřené na vykonávání agendy Recruitment Consultanta, tedy zaměřenou na odbornou stránku jednotlivých pracovních pozic. Chybí prostor pro rozvoj zkušených zaměstnanců a měkkých

dovedností. Společnosti bylo doporučeno zaměřit se na externí kurzy a možnost zaměstnanců dále se vzdělávat. Poptávka z řad zaměstnanců je především po komunikačních školení, kurzy prezentačních dovedností, time a stres managementu, pracovního práva. Pro tuto potřebu byl vytvořen návrh externích školení, ze kterých by mohla organizace čerpat, k nahlédnutí v Příloze 8.

### **Interní školitel na plný úvazek**

Zkoumaná organizace zastřešuje většinu školení z interních zdrojů. Trenéři nejsou plně detekováni pouze na oblast vzdělávání, zastřešují taktéž agendu Consultanta, což je pro ně značně limitující a nedokáží nabídnout takovou kapacitu a rozsah znalostí, aby to pokrylo potřeby celé organizace. Společnosti byl tedy předložen návrh na vybudování pozice Trenéra na hlavní pracovní poměr, který by byl alokovan pouze na potřeby interního vzdělávání. Přínos by byl nesmírný především z pohledů plné koncentrace na vzdělávání, možnosti bez problému zastřešit i administrativní zátěž spojenou s touto rolí, schopnost aktualizovat a rozšiřovat dosavadní tréninkové moduly, či přinášet nové. Návrh a kalkulace k vytvoření pozice interního Trenéra na plný úvazek je přiložen v Příloze 6.

### **3.6.3 Hodnocení výstupů**

#### **Assessment Centra vs. Výstupní hodnocení**

Společnost aplikuje po absolvování zkušební doby takzvaná Assessment Centra viz popis v předchozích kapitolách. Vzhledem k velmi negativnímu ohlasu ze strany zaměstnanců se doporučuje od AC upustit. Nahradit by je mohlo Výstupní hodnocení prováděné na základě rozhovoru s HR po absolvování 3 měsíců ve společnosti, splnění všech adaptačních aktivit, před ukončením zkušební doby. Pro tento výstup byl vytvořen formulář viz. Příloha 4 a Příloha 5 dle kterého by HR oddělení mohlo relevantně zhodnotit kompetentnost jedince a jeho setrvání ve společnosti bez stresujících a nepříjemných prezentací před publikem. Tento individuální přístup zaměstnanci uvítají a posílí to jejich důvěru ve společnost.

## 4 Závěr

Spokojení zaměstnanci se významným dílem podílí na budování fungující firemní kultury a jména společnosti na trhu. Zkoumaná organizace by měla mít na paměti, že investice do stále nových pracovníků a vysoká míra fluktuace jim nezajistí dobré jméno na trhu, ani plnění nastavených obchodních cílů. Naopak investice do rozvoje zaměstnanců budují dlouhodobou prosperitu, rozvoj společnosti a celkovou loajálnost či závazanost zaměstnanců firmy. Každý jednotlivec je jedním z puzzle tvořící celkovou mozaiku úspěšné společnosti, mělo by se tedy k nim přistupovat individuálním přístupem, aktivně zjišťovat jejich preference, potřeby a zapojovat je do edukačního procesu už při jeho tvorbě.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, v jakém stavu se nachází aktuální vzdělávací systém organizace, jaké zákonitosti fungují uvnitř společnosti v souvislosti s rozvojem zaměstnanců na různých úrovních organizačního spektra, odhalit způsob plánování tréninků a potřeb jednotlivců i celých skupin a celkový přístup společnosti k zjišťování a zajišťování vzdělávacích procesů v organizaci. Hlavním cílem bylo formulovat pro zkoumanou organizaci doporučení, která povedou k větší míře spokojenosti a dlouhodobému působení zaměstnanců, zlepšit rozvoj zaměstnanců v podstatných oblastech jejich práce, případně navrhnout účinnější řešení, které by bylo možné uvést do praxe.

V rámci kvalitativního a kvantitativního výzkumu byly v organizaci zkoumány oblasti ovlivňující spokojenosti celkově s edukačním systémem, jednotlivými tréninky, schopností lektorů i celkovým rozložením školení. Celková míra spokojenosti se pohybovala nad hranicí 88%, což vypovídá o velmi kvalitních podmínkách v organizaci. Zaměstnanci se ve většině shodli, že jim společnost nabízí vhodné podmínky pro výkon jejich práce, především v začátcích působení, jsou spokojeni s interním trenérským týmem, celkovým přístupem a jsou hrdí na působení konkrétně v této personální společnosti.

Doporučení zkoumané organizaci byly formulovány na základě výstupu z dotazníkového šetření i z rozhovorů se zástupci společnosti. Bylo možné formulovat konkrétní doporučení a návrhy na zlepšení stimulace zaměstnanců, taktéž bylo možné připravit nové konkrétní nástroje, které může společnost využít pro zlepšení procesů v organizaci a podchycení neuspokojivých oblastí.

Vzhledem ke zvyšujícím se požadavkům na poskytnuté zázemí zaměstnanců může dojít k nárůstu nákladů v této oblasti. Plánování vzdělávání a rozvoje bude v organizaci zajištěno ze stávajících zdrojů, případně budou zváženy zdroje externí.

Očekává se vysoká míra zapojení stávajícího personálního oddělení při nastavování nových strategických cílů a detailnější revize poskytnutých zpětných vazeb, případně hloubkověji zapojení managementu.

Vzhledem k neurčitému finančnímu rozpočtu na externí školení, se doporučuje pracovat alespoň intenzivně s interními vzdělávacími týmy a zvážit možnost adaptování pozice Trenér se zaměřením pouze na interní vzdělávání, bez přesahu do consultantské agendy. Vedení organizace je dále doporučeno, aby průběžně seznamovalo své zaměstnance s možnostmi rozvoje a vzdělávání a aktivně je zapojovalo do vytváření strategických kroků a rozšířilo možnosti projevit názor, či se aktivně podílet na výběru rozvojových aktivit.

S odkazem na provedený průzkum se doporučuje zkoumané organizaci zaměřit se na oblasti, které se v dotazníkovém šetření získaly nejnížší ohodnocení mezi zaměstnanci.

## Primární zdroje

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 stran. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000
- AMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 stran. ISBN 978-80-247-2890-2
- AMSTRONG, M. *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1
- BELOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 121 stran. ISBN 978-80-247-3001-1
- BOCK, L. *Nová pravidla*. 1.vydání. Praha: Práh, 2015. 359 stran. ISBN: 978-80-7252-582-9
- BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: Edika, 2013. ISBN: 978-80-266-0374-0.
- BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 stran. ISBN 80-251-0374-9
- ČOPIKOVÁ, A. *Řízení Lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2016. ISBN: 978-80-726-1430-1
- EVANGELU, J.,E. *Diagnostické metody v personalistice*, První vydání, Praha – Grada, 2009. 176 stran. ISBN 978-80-247-2607-6
- EVANGELU J, *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*, První vydání, Ostrava-KEY publishing s.r.o, 2013. 188 stran. ISBN 978-80-7418-198-6
- HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2016. 428 stran. ISBN: 978-80-7261-430-1
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 3.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 stran. ISBN 978-80-247-1457-8
- JAY, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 516 stran. ISBN 80-247-1279-2
- JEDINÁK, P., *Hodnocení pracovního výkonu II*. 1.vydání. Praha - POLICEJNÍ AKADEMIE ČR, 2016. 214 stran. ISBN 978-80-7251-459-5, S 216
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- MUŽÍK, J. *Lidské zdroje a personální management*. 1.vydání. Praha: Academia, 2017. 190 stran. ISBN 978-80-200-2773-3
- MUHLFEIT, J. *Odemykání dětského potenciálu*. 1.vydání. BRNO: Management Press, 2018. 272 stran. ISBN 978-80-7261-562-9
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4.vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 stran. ISBN 978-80-7261-168-3
- LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi, poprvé manažerem*, První vydání, Brno - Computer Press,a.s., 2007. 211 stran. ISBN 978-80-251-1727-9

- NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*, Praha – Triton, 2015. 662 stran. ISBN 978-80-7387-929-7
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2.doplňené vydání. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN: 9788024734477.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1.vydání. Praha - Grada Publishing, 2002. 156 stran. ISBN 80-247-0403-X
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*, Šesté vydání, Praha - Grada, 2010. 208 stran. ISBN 978-80-247 3133-9
- SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*, Druhé vydání, Plzeň, 1999. 125 stran. ISBN 80-7082-508-1
- ŠAFÁŘOVÁ, J., *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu*, 1.vydání, Ostrava - KEY publishing s.r.o, 2017. 70 stran. ISBN 978-80-7418-279-2
- ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*, 1.vydání. Praha: Univerzita Karlova, 2003. 115 stran. ISBN 978-80-246-0448-5
- URBAN, J., *Psychologie řízení a vedení, První vedení*, Praha – Ústav práva a právní vědy, 2017. 132 stran. ISBN 978-80-87974-15-5
- VODÁK J., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2.vydání, Praha: Grada Publishing, 2011. 237 stran. ISBN 978-80-247-3651-8
- VNOUČKOVÁ, L., *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*, První vydání, Praha – Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017, 374 stran. ISBN 978-80-87839-76-8.
- ZATLOUKAL, L., *Koučování zaměřené na řešení*, První vydání, Praha – Portál, 2016. 264 strany. ISBN 978-80-262-1011-5

## **Podnikové zdroje**

- XX, Adaptační program. Praha 2020.
- XX, Interní směrnice. Praha 2018.
- XX, Interní tréninky. Praha 2020.
- XX, NCT 1 - 8. Praha, 2019.
- XX, NRT 1, 2. Praha, 2019.
- XX, Rozvojový plán pro zaměstnance. Praha 2021

## Seznam příloh:

Příloha 1 Přepis rozhovoru s hlavním Trenérem .....	I
Příloha 2 Poznámky z rozhovoru s HR Managerkou .....	V
Příloha 3 Návrh plánu rozvoje vzdělávání .....	VII
Příloha 4 Návrh výstupního hodnocení po zkušební době_CZ .....	VIII
Příloha 5 Návrh výstupního hodnocení po zkušební době_ENG .....	IX
Příloha 6 Předběžná kalkulace při vytvoření pozice Trenér na plný úvazek .....	X
Příloha 7 Návrh na individuální rozvojový plán .....	XI
Příloha 8 Předložení návrhu externích školení .....	XIV
Příloha 9 Dotazník spokojenosti česká verze .....	XV
Příloha 10 Dotazník spokojenosti anlická verze .....	XVI
Příloha 11 Tabulková příloha výstupů z dotazníkového šetření .....	XVII
Příloha 12 Jednotlivé výsledky dotazníkového šetření .....	XIX

## Příloha 1 Přepis rozhovoru s hlavním Trenérem

13.5.2021, doba trvání rozhovoru: 65 minut

### Nováčci

AS: Jakým způsobem je pokryto zaškolení nováčků do procesu?

HT: Školení nováčků začíná ihned první den, kdy se jich ujme HR a seznámí je s interními procesy, systémy, pravidly, zodpovědnostmi, které by měli dodržovat – říkáme tomu Welcome training, který probíhá osobní formou. Dále se jich ujímá jejich tým, který je seznamuje s praktickým chodem kanceláře, vlastním fungováním dané divize apod. Přímý nadřízený má pro nováčky připraven Adaptační plán, kde je detailně a časově popsáno, co čeká nováčka první tři měsíce ve společnosti a kdo ho tím provede. Tyto Adaptační plány nám velmi pomáhají, přesně víme, kdy se, co bude dít a pro nováčka je to jakási osnova a ví, čeho se může chytit.

AS: Jak jsou časově rozložena jednotlivá školení?

HT: Jak jsem zmiňoval první den probíhá Welcome trénink, který je pro všechny pozice stejný. Na ten navazuje druhý den celodenní New Consultant training zaměřený na práci s kandidáty, jedná se o skupinový face to face trénink pro všechny nováčky, pod vedením interního trenéra – pro Consultanty a pro Researchery – New Researcher Training, který je zaměřený na vyhledávání vhodných kandidátů, umístování do procesu, systém přes-screeningu. Druhý či třetí den je zařazen trénink na náš interní systém a databázi kandidátů – jak s ním pracovat, kde najít nejdůležitější záložky, jaké náležitosti se, v jaké formě zadávají do systému, tento trénink je opět hromadný pro všechny nováčky a veden je osobně. Zpětná vazba, která se ke mně dostává je taková, že na začátek je hodně tréninků, dotyčný nemá možnost si vše zapamatovat a uvítal by možnost rozložení tréninků do delšího časového období, či možnost absolvovat školení znovu za nějaký čas. V mezičase je povinností nováčka absolvovat online školení na Bezpečnost práce, Compliance, Legal and Anti-corruption training. Tyto tréninky jsou pro všechny pobočky společnosti stejné, v angličtině se závěrečným testem a certifikátem o absolvování. Tyto povinné tréninky absolvuje nováček v průběhu prvního týdne, následně se každoročně opakují. Někdy se setkáváme s tím, že anglická verze takto specifických školení je pro zaměstnance nepřijatelná – zkrátka nerozumí odborným pojmům a není si jistý, jestli odpovídá tak, jak by odpovídal v mateřském jazyce. Po dobu adaptace 1-3 měsíce má Consultant rozložena další interní školení zaměřena na práci s klienty, správu pozic, business development, sales. Jedná se o školení New Consultant Training 1-3. Po zkušební době absolvuje New Consultant Training 4-6 zhruba do 6 měsíců ve společnosti. Tréninky 4-6 jsou vedeny interními kolegy ze zahraničí, většinou v online podobě. Zaměřeny jsou na další fáze náborového procesu – řízení kandidátů v procesu, náležitosti po nástupu kandidáta do společnosti, umění řídit celý proces a mít impakt. Ze strany zaměstnanců slyšíme pozitivní hodnocení na možnost potkat se s kolegy ze zahraničí, nicméně negativně hodnotí online podobu školení a nemožnost ptát se tak intenzivně jako při osobním tréninku. S jazykem většinou problém není, všichni naši zaměstnanci ovládají anglický jazyk na takové úrovni, aby těmto školením rozuměli. Pro Researchery navazuje školení New Researcher Training 2 – který je nadstavbovým školením, učí se postupu, jak se dostat k obtížným kandidátům, jaké jsou cesty na trhu práce. Posledním školením pro Researchery je Headhunting.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

AS: Popište prosím, v jaké podobě jsou tréninky pro nováčky vedeny.

HT: K většině tréninků je potřeba příprava před, vypracování takzvaných Pre-courses. S informacemi z Pre-courses se následně pracuje v samotném tréninku. Je pro nás důležité, aby se zaměstnanci připravovali na školení předem, nicméně dochází i k situacím, že jsou vyčerpáni, nestihnou materiály vyplnit a my nemáme na co navázat při tréninku. Na tréninku je jeden interní školitel, většinou seniorní konzultant, který má na kompetence k tomu vést tréninky. Proveďte je interními materiály v jednotlivých sekcích, prakticky si vyzkouší jednotlivé náležitosti, v průběhu předává zpětnou vazbu a po skončení tréninku zasílá Post-courses jakoby „test“ na vyhodnocení získaných znalostí v průběhu školení. Často se setkáváme s tím, že musíme zaměstnance uhánět, aby tyto materiály vyplnili. Tento výstup ze školení následně trenér reviduje a v případě potřeby konzultuje s přímým nadřízeným dotyčného. Tréninky jsou vedeny v jazyce dle potřeb účastníků – pokud je jeden z nováčků pouze anglicky mluvící, trénink je veden v angličtině, pokud jsou všichni česky mluvící, trénink probíhá v češtině. Tréninky probíhají u nás v konferenční místnosti, mají všechno k dispozici, ale stále vlastně zůstávají v práci, takže se stává že odbíhají řešit nenadálé záležitosti a v průběhu čtou emaily, což se snažíme eliminovat.

AS: Jak se plánují tréninky pro nováčky?

HT: Na základě časové kapacity trenérů a možností nováčků s ohledem na datum jejich nástupu a snaží se co nejrychleji je začlenit do procesu. Není pro to dána jednotná šablona.

AS: Jakým způsobem hodnotíte, co si nováček z tréninku odnesl za znalosti?

HT: Jak jsem již umínil pomocí výstupních testů z jednotlivých školení a pokud je extrémně špatný výsledek je potřeba sjednat nápravu. Jsou dvě varianty, buď vypracuje výstup znovu, nebo se bude účastnit školení opět v dalším termínu. Každopádně přímý nadřízený si následně dává pozor na praxi a jestli zaměstnanec postupuje správně. Následně po absolvování tréninků pro Consultanty NCT 1-3 se všichni nováčci účastní Assessment Centra, kde obhajují získané znalosti a je zde hodnocen jejich adaptační proces v prvních třech měsících.

AS: Můžete blíže přiblížit, co takové Assesment Centrum vypadá?

HT: Jedná se o revizi spolupráce po 3 měsících ve společnosti, revizi znalostí, které nově nastupující vstřebal po dobu zkušební lhůty ať už z přímých tréninků, či nepřímo od svých kolegů a orientace v problematice, na svěřeném trhu, znalost interních procesů atd. Na Assesment centrum připravují nováčci prezentaci v PowerPointu, kde zástupcům firmy popisují a přibližují jejich segment, zákonitosti a náležitosti. AC se účastní i přímý nadřízený dotyčného. Po prezentaci je prostor pro dotazy přisedících a hodnocení výstupu. I na základě zpětné vazby z AC se rozhoduje o tom, zda dotyčnému bude prodloužena spolupráce.

AS: Máte zpětnou vazbu, jak zaměstnanci vnímají AC?

HT: Oficiální zpětnou vazbu nemáme, nicméně z rozhovorů s absolventy AC lze konstatovat, že je pro ně toto „testování“ poněkud stresující a pod úroveň.

AS: Zpět k tréninkům. Získáváte zpětnou vazbu z tréninků?

HT: Ano využíváme k tomu anonymní systém. Po absolvování tréninku je každému účastníkovi zaslán dotazník ohledně monitorace spokojenosti s právě absolvovaným školením. Nicméně vyhodnocování dat z tohoto systému probíhá spíše nahodile a není na pravidelné bázi, neexistuje zpětný report trenérovi s výstupem z šetření Pouze pokud některý z tréninků má na



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

první pohled velmi špatné hodnocení sjednává se náprava v podobě upozornění trenéra na problematické pasáže.

AS: Pracuje se dále s Post-coursey a Akčními plány vyplněnými po skončení tréninků?

HT: Ano, zpětná vazba se předává managerovi jednotlivce. Pokud účastník školení vyplnil Post-course extrémně špatně ukazuje to na jeho nepochopení problematiky a je tedy potřeba dále se tímto tématem zabývat. Všichni účastníci školení si po jeho dokončení zadávají do svých individuálních Akčních plánů body, které by na základě získaných informací z tréninku chtěli dále rozvíjet a podpořit svůj development v dané oblasti. Tyto AP sdílí i se svým managerem a zařazují je do rozvojových map na další období. Když to zjednoduším, jedná se o oblasti, které na tréninku zaujaly, dosud je nepracují a chci pracovat na začlenění těchto metod ke své práci.

AS: Jsou následně AP monitorovány a dohlíží se na jejich plnění?

HT: Toto by měl mít v režii přímý nadřízený každého jedince. Ovšem nedokáži potvrdit, jakým způsobem a jestli se tak opravdu děje. Z mého hlediska je to dobrý nástroj, jak si zaměstnanec sám nastavuje priority, na kterých chce zapracovat a aplikovat je do praxe.

## **Středně zkušené zaměstnanci**

AS: Kteří zaměstnanci jsou považováni za středně zkušené / zkušené?

HT: Každý zaměstnanec, který nastoupí do personální společnosti musí projít stejným balíčkem školení, a to z toho důvodu, že i zkušený Recruiter, který k nám přichází z jiné společnosti, může mít jiné návyky, jiný styl práce, jinou úroveň, než jakou od našich zaměstnanců očekáváme my. Za středně zkušené Recruitery považujeme zaměstnance, který zná detailně proces na kandidátské i klientské stránce, řídí si své pozice, je schopen vyjednávat podmínky spolupráce a je plně samostatný ve všech interních procesech. Pokud bych to měl specifikovat na časové období, zhruba po roce plnohodnotného působení ve společnosti se dostává junior na Specialist pozici o zkušených zaměstnancích hovoříme ve chvíli, kdy svou práci plně zvládají a dokáží se zaměřit i na další oblasti mimo standardní nábor – mzdové průzkumy, headhunterské aktivity, outplacement programy a další.

AS: Ve kterém časovém období je poskytována zaměstnancům největší péče?

HT: Jak jsem již zmínil, nejvíce školení absolvují zaměstnanci v prvním roce působení ve společnosti. Existují i nadstavbová školení pro zkušenější kolegy, nicméně ty neprobíhají na pravidelné bázi i vzhledem k rotaci zaměstnanců, nedostatečnému množství trenérů a časové kapacitě, kterou by mohl zaměstnanec využít pro business.

AS: Jaké možnosti mají seniornější zaměstnanci pro svůj rozvoj?

HT: Pokud projeví zájem, mohou se zapojit do některých rozvojových online aktivit, které pravidelně nabízíme Lunch and Learn vždy jednou v měsíci, pokaždé na jiné téma, hodinový workshop s našim nadnárodním trenérem. Nicméně toto školení je pasivní, spíše jen poslechové bez možnosti zapojení. V případě potřeby, při vznešení požadavků HR, je možno realizovat externí školení pro větší skupinu lidí, reálně toto probíhá jednou – dvakrát do roka.

AS: Čemu přisuzujete větší zájem o rozvoj nováčků, než zkušenějších zaměstnanců?

HT: Dle mého názoru v případě nováčka je potřeba rychlé adaptace a předání know-how, jakmile je dotyčný etablovaný jeho pozornost směřuje především k pracovním výsledkům a je natolik vytížený, že na rozvoj „nemá čas“ a soustředí se jen na business aktivity. Od kolegů

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

často slyším, že je tento přístup mrzí, protože chuť se rozvíjet je i u zkušených Consultantů, či managerů a nemají k tomu prostor, necítí následně takové propojení se společností komplexně.

## **Trenérský tým:**

AS: Jak aktuálně vypadá trenérský tým ve společnosti a kdo je zodpovědný za development zaměstnanců?

HT: Lokální trenérský tým je aktuálně sestaven z hlavního Trenéra, který má na starosti plánování tréninků a jejich distribuci ostatním trenérům, či je přímo zodpovědný i za průběh školení, nicméně k agendě trenéra zastává svou pozici Consultanta, jakož i ostatní trenéři. Dále se skládá z 2 Consultantů / trenérů, kteří mají na starosti školení interních systémů (základní i pokročilé), 2 Consultantů / trenérů kteří provádí New Researcher tréninky, 3 Consultantů / trenérů, kteří školí New Consultant Trainings. HR zastřešuje Welcome trénink. Zapojují se kolegové z centrály na Lunch and Learn školení. Vzhledem k chybějícím rozvojovým plánům, které jsou vytvořeny pouze pro nově nastupující kolegy po dobu adaptace není za rozvoj zaměstnanců zodpovědný konkrétní člověk, je na každém jedinci, potažmo i managerovi vyhodnotit potřebu rozvoje a aktivně se o vzdělání zajímat.

AS: Jakým způsobem jsou vybírání trenéři?

HT: Na základě svých výsledků ve společnosti a na základě jejich osobnosti, s ohledem na jejich předpoklady jsou nominováni jedinci, které následně schvaluje HR v kombinaci s Hlavním trenérem. Tato pozice je dobrovolná a vybraný Consultant ji může i nemusí přijmout.

AS: Jsou nějakým způsobem odměňováni za odvedenou práci na tréninzích?

HT: Každý trenér má nastaveno kolik tréninků musí v určitém časovém období odtrénovat, aby dosáhl na finanční odměnu. Za dny, které trénoval jsou mu také sníženy KPI. Nicméně bych velmi uvítal možnost rozšíření trenérského týmu čistě o Trenéra, který bude plně dedikovaný pouze na trénování, bude mít možnost se rozvíjet v plném rozsahu, soustředit se na administrativu a dělat práci více hloubkově.

## **Rozvojový plán organizace:**

AS: Jak hodnotíte celkově edukační systém ve společnosti?

HT: Můj názor je takový, že rozvojový plán je velmi dobře nastaven pro nováčky a juniory, ale zoufale chybí investice do zkušených lidí, ať už z pohledu soft-skills (jak vést, motivovat, řídit tým, jak pracovat s time-managementem, jak si určovat priority atd..), tak i z pohledu dalších znalostí typu pracovní právo, tvorba smluv, sociální média a další. I tyto záležitosti jsou v kompetencích zaměstnanců, nicméně jejich vzdělávání v této oblasti není dostatečné. Nástroje, které využíváme jsou nadstandardní, máme možnost propojit se na mezinárodní úrovni, využít zkušeností kolegů z celého světa, náš edukační systém je velmi precizně vytvořen. Existují nástroje, kterým lze zjišťovat zpětnou vazbu a hodnotit přínos vzdělávání. Zakládáme si na expertním fungování směrem k trhu. Musím říci, že jsem se jinde (myšleno v jiné personální agentuře) nesetkal s takovým procesem vzdělávání, teorie propojená s praxí. Nicméně ve chvíli, kdy získá zaměstnanec potřebné znalosti pro výkon práce, chybí další nadstavbový rozvoj, který dle mého názoru by mohl přinést nové pohledy na věc, inspirovat, budovat kreativitu i rozšířit množství našich služeb.

AS: Děkuji moc za rozhovor a ať se Vám daří.

HT: I já děkuji

## Příloha 2 Poznámky z rozhovoru s HR Managerkou

10.5.2021, doba trvání rozhovoru: 50 minut

- Pracuje jako interní HR a stará se o zaměstnance a nábor přímo do společnosti, následnou adaptaci a interní záležitosti.
- Personální společnosti se daří, roste v porovnání s předchozími roky, co se personálního obsazení týká i růstu celkového obratu.
- Nové kolegy vybírá společnost na základě osobnostních kvalit a potenciálu, není potřeba předchozích zkušeností. Jediným předpokladem je vášeň.
- Pro všechny nováčky je připravené špičkové školení, které pomůže stát se odborníkem v oblasti náboru.
- Společnost vidí nejdůležitější část spolupráce na on-boarding procesu a začlenění zaměstnanců do firemní kultury.
- Typickými zaměstnanci společnosti jsou dynamičtí, na business orientovaní jedinci se zájmem o personalistiku a recruitment.
- Ve společnosti jsou skvělé možnosti kariérního růstu. Ti, co chtějí něco dokázat, mají se chuť učit a rozvíjet, k tomu v organizaci mohou najít spoustu příležitostí.
- Po dvou letech praxe možnost přesunu na aktuální globální roli.
- Společnost podporuje formu edukace pomocí neformálním mentoringem a stínováním zkušenějším jedincem, či stáže v ostatních týmech.
- Vzájemná spokojenost se spoluprací je předmětem jednání při osobních schůzkách se zaměstnanci jednou měsíčně, celofiremní jednou ročně na základě celoplošného dotazníkového šetření.
- Mezi nejčastější oblasti nespokojenosti zaměstnanců se řadí nemožnost výběru vzdělávacích aktivit na míru.
- Náklady na vzdělávání jsou minimální, většina zastřešení interními kolegy i vzhledem ke specifikám business.
- Nad rámec interních tréninků je důležitá jazyková vybavenost. Společnost plně hradí jazykové kurzy.
- S externími společnostmi probíhá spolupráce minimálně. Byla zmíněna společnost Krauthammer a individuální spolupráce v oblasti práva.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Zrychlování digitální komunikace, investice do technologií. Společnost je světovým lídrem v oblasti nábory a má nejlepší technologie v tomto odvětví.
- V Evropě se nedostatek dovedností zhoršil o 14 %, čímž je na podniky kladena větší zátěž. Zvyšují se mzdové tlaky u kvalifikovaných odborníků: zaměstnavatelé jsou nuceni zvyšovat mzdy, neboť věří, že se jim díky tomu podaří nalézt a udržet vhodné zaměstnance.
- Setkáváme se s tím, že nové generaci chybí emoční inteligence a trpělivost, je více technologicky zaměřená.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 3 Návrh plánu rozvoje vzdělávání

Návrh plánu rozvojového vzdělávání:

JMÉNO	FUNKCE	METODA	CÍL	TERMÍN	NÁKLADY
JAN NOVÁK	Manager	Kurz leadershipu	Certifikát, příprava interního semináře	Leden 2022	4 000 CZK
ANNA TICHÁ	Consultant	Seminář Psychodiagnostiky	Know - how, sdílení informací do společnosti	Listopad 2021	12 000 CZK
PETR BENEŠ	Team Leader	Online workshop Time Management	Know-how, Certifikát o absolvování	Leden 2022	2 000 CZK

Návrh plánu školení:

FUNKCE	TYP ŠKOLENÍ	OBSAH
VEDENÍ SPOLEČNOSTI	strategický význam environmentálního managementu 1x za rok provádí externí firma	jednání v souladu s interní politikou
MANAGERS	externí odborná školení - dle vývoje legislativy a aktuálních trendů (min. 1x za 6 měsíců), provádí externí firmy	zvýšení odborných znalostí, legislativa, tvorba smluv
TEAM LEADER	soustředění 1x za rok + periodická školení 1x za rok provádí odborní pracovníci	zvýšení odborných znalostí, udržení znalostí a získání nových poznatků, legislativa, tvorba smluv
CONSULTANT	periodická školení 1x za 4 měsíce provádí příslušní pracovníci	Konkrétní témata zaměřená na oblast personalistiky a recruitmentu, pracovního práva
RESEARCHER	periodická školení 1x za 6 měsíců provádí příslušní pracovníci	Konkrétní témata zaměřená na oblast personalistiky, recruitment, headhuntingu, software

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 4 Návrh výstupního hodnocení po zkušební době\_CZ

### NOVÝ KONZULTANT

Jméno		Datum:	
Hodnotící:		Začátek:	
Lokalita:		Konec:	

### MARKET PRESENTATION ASSESSMENT

V níže uvedených oblastech ohodnoťte Consultanta a jeho rozsah znalostí:

	3 Outstanding evidence	2 Good evidence	1 Acceptable evidence	0 No evidence
Představení sebe sama, první dojem				
Představení své divize a oblasti působení				
Vysvětlení náplně práce své divize				
Představení svěřených kompetencí a denní agendy				
Přiblížení organizačního schématu				
Popis nejčastějších pracovních pozic a kandidátů				
Definování vhodných profile kandidátů				
Vysvětlení dovedností a zkušeností, které jsou nejběžnější				
Vysvětlení nejlepších dostupných zdrojů pro získávání kandidátů				
Identifikování kandidáta, který má výše uvedené vlastnosti, a jak je prokazuje				
Znalost hlavní konkurence				
Vysvětlení USP ve Vaší divizi				
Schopnost reagovat na dotazy				
Příprava				
Prezentační dovednosti				

**Další komentáře:**

**Total score:**

**Result:**

**Pass / Fail**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 5 Návrh výstupního hodnocení po zkušební době\_ENG

### NEW CONSULTANT

### MARKET PRESENTATION ASSESSMENT

Employee Name:		Date:	
Assessor Name:		Start Time:	
Location:		End Time:	

In the boxes below, please score the consultant based on their ability and knowledges:

	3 Outstanding evidence	2 Good evidence	1 Acceptable evidence	0 No evidence
Introduce themselves and sets a clear agenda				
Give a brief yet concise overview of their market				
Explain what their team is responsible for				
Give a detailed overview of their desk and responsibilities				
Give an example of a typical organisational chart for their specialism				
Describe the common job titles of candidates they recruit for				
Define a great candidate for their desk				
Explain in-demand skills and experience that their clients look for when recruiting				
Explain the best resources available for sourcing in-demand candidates				
Identify a candidate who has the above characteristics and explain how they demonstrate them				
Explain in detail their main competitors				
Explain the USPs of their desk				
Answer questions from peers / manager				
Demonstrate good preparation for their presentation				
Structure the presentation clearly				
Deliver the presentation clearly				

Additional Comments:

Result:

Pass / Fail

Total score:

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 6 Předběžná kalkulace při vytvoření pozice Trenér na plný úvazek

Orientační kalkulace								
Consultant + Trenér	Základní mzda	Bonusy z tréninků	Časové možnosti	Rizika	Přínos	Rozsah tréninků	Celkové náklady za 1 tréninkový den	Počet odtrénovaných dnů / měsíc
Juniorní 1-2 roky	30 000 CZK	10 000 CZK/ rok	1 školení/ měsíc	Časová ne flexibilita, malý rozsah tréninků, trénink není hlavní prioritou	Stále v kontaktu s trhem, znalost kolegů, aktuální znalosti z praxe	NRT,NCT 1-2, Systémy	<b>2 333 CZK</b>	3
Středně zkušený 2- 5 let	34 000 CZK	11 000 CZK/ rok	1 školení/ měsíc			NRT,NCT 1-3, Systémy	<b>2 616 CZK</b>	
Seniorní 5 let a více	40 000 CZK	12 000 CZK/ rok	1 školení/ měsíc			NRT,NCT 1-8, Systémy, školení pro seniory	<b>3 000 CZK</b>	
Trenér	Základní mzda	Bonusy z tréninků	Časové možnosti	Rizika	Přínos	Rozsah tréninků	Celkové náklady za 1 tréninkový den	Počet odtrénovaných dnů / měsíc
	50 000 CZK	0 CZK	15 školení / měsíc	Nezastupitelnost	Jasně definovaná role trenéra, focus, hloubková znalost, prostor na administrativní zastřešení, prostor na rozvoj a zlepšování tréninků	NRT,NCT 1-8, Systémy, školení pro seniory, managerská školení, nadstavbová školení	<b>3 300 CZK</b>	15



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 7 Návrh na individuální rozvojový plán

Personální a kariérové poradenství • [www.edufactory.cz](http://www.edufactory.cz)

### VZOR - Individuální rozvojový plán

<b>Jméno zaměstnance:</b>	<b>oddělení:</b>
<b>Titul:</b>	<b>rok:</b>
<b>Název pozice:</b>	<b>datum:</b>
<b>Krátkodobé a dlouhodobé cíle v kariéře (konkretizujte):</b>	
<b>Rozvojová část:</b> Identifikujte znalosti a dovednosti na které se chcete soustředit.	
<b>Akční plán:</b> Naplánujte kroky jak identifikované znalosti a dovednosti získat. Může obsahovat i vzdělávací aktivity a koučování v rámci práce.	
<b>Pokrok:</b> Na konci roku sumarizujte pokrok při rozvoji znalostí či dovedností.	

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

--

## Hodnocené chování:

<b>Služba zákazníkům:</b>	Obsluhuje interní a externí zákazníky přesně, kvalifikovaně, efektivně a včas. Předvídá jejich potřeby. Snaží se dodat kompletní řešení, která přesahují uvedené přání zákazníka.
<b>Mezilidské vztahy:</b>	Buduje a udržuje produktivní pracovní vztahy, spolupracuje s ostatními na dosažení společných cílů, naslouchá a komunikuje způsobem, který respektuje a podporuje ostatní. Vyjadřuje myšlenky jasně a stručně.
<b>Adaptibilita:</b>	Upravte své chování účinně a efektivně pracovat ve světle nových informací, mění se situaci, a / nebo různých prostředích. Podpora změny a snažit se učit, inovovat a zlepšovat služby, procesy, postupy a znalosti.
<b>Spolupráce:</b>	Cení různorodé zázemí a perspektivu druhých. Vyhledejte a ocenit přínos ostatních a používat jejich vstup na vedení jednání a rozhodování. Najít společnou řeč a řešení problémů pro dobro všech, celé oddělení, školní / jednotky, a / nebo geografických hranic. Získat důvěru a podporu druhých. Buďte družstvo týmový hráč.
<b>Plánování, Organizace a výkon:</b>	Jasně definuje úlohy, procesy a milníky pro dosažení cílů a zajišťuje optimální využití zdrojů ke splnění těchto cílů. Je odpovědný přinášet výsledky a plnit závazky vůči ostatním.
<b>Řešení problémů &amp; rozhodování:</b>	Provádí správná rozhodnutí a řeší problémy zahrnující různé úrovně složitosti, nejednoznačnosti a rizik. Chápe dopad rozhodnutí o zúčastněných stranách, zahrnující plánování a řízení změny podle potřeb.
<b>Profesionalita a hodnoty:</b>	Hájí firmu, její zásady, postupy a kodex chování. Je uctivý, upřímný a pravdomluvný. Prokazuje odpovídající chování při zacházení s důvěrnými-citlivými informacemi. Přiznává chyby, převezme odpovědnost za vlastní činy, nezkresluje sebe pro svůj osobní prospěch. Má pozitivní a profesionální image.
<b>Vedení a řízení lidí: (pouze pro vedoucí)</b>	Vlastní profil – Ukazuje se jako pozitivní příklad, je upřímný a důvěryhodný, vykazuje pokoru; Pro ostatní - Povzbuzuje a podporuje spolupráci a týmovou práci, poskytuje zpětnou vazbu a pozitivní přístup pro zaměstnance, poskytuje příležitosti k rozvoji; Výsledky vedoucího - Pomáhá ostatním dosáhnout úspěchu, ukazuje směr; Myšlení vedoucího - ukazuje vizi, podporuje a zajišťuje soulad firmy-oddělení s cíli a hodnotami.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

(Specifické kompetence)	
-------------------------	--

Podpis vedoucího: \_\_\_\_\_ Datum:

Podpis zaměstnance: \_\_\_\_\_ Datum:

Podpis HR: \_\_\_\_\_ Datum:

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 8 Předložení návrhu externích školení

<b>Externí školení</b>	<b>Rozsah</b>	<b>Téma</b>	<b>Dodavatel</b>	<b>Odkaz na dodavatele</b>	<b>Cena / osoba</b>
Kurz personalistiky	10 dnů	Personalistika souhrn	Orange Academy	<a href="http://www.orangeacademy.cz">www.orangeacademy.cz</a>	11 990 CZK
Pracovní právo	1 den	Pracovní právo	Integra Centrum	<a href="http://www.integracentrum.cz">www.integracentrum.cz</a>	2 200 CZK
Řízení a vedení pracovníků	1 den	Moderní řízení a vedení zaměstnanců a jejich motivace	AZ Personalistika	<a href="http://www.azpersonalistika.cz">www.azpersonalistika.cz</a>	2 300 CZK
Psychodiagnostika	2 dny	Psychodiagnostika v personalistice	Školení Softskills	<a href="http://www.skoleni-softskills.cz">www.skoleni-softskills.cz</a>	7 200 CZK
Motivace	2 dny	Dovednost motivovat	Školení Softskills	<a href="http://www.skoleni-softskills.cz">www.skoleni-softskills.cz</a>	6 900 CZK
Koučing	1 den	Koučování v práci se zaměstnanci	Školení Softskills	<a href="http://www.skoleni-softskills.cz">www.skoleni-softskills.cz</a>	4 500 CZK
Digitalizace	1 den	Digitalizace pracovně právní agendy	Studium	<a href="http://www.studium.cz">www.studium.cz</a>	4 999 CZK
Time Management	2 dny	Efektivní využívání času	Studium	<a href="http://www.studium.cz">www.studium.cz</a>	10 600 CZK
Behaviorální interview	1 den	Aktuální trend ve vedení pohovorů	Gradua	<a href="http://www.gradua.cz">www.gradua.cz</a>	4 300 CZK
Kompetentní manager	14 dnů	Rozvoj manažerských dovedností	Gradua	<a href="http://www.gradua.cz">www.gradua.cz</a>	52 400 CZK

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 9 Dotazník spokojenosti česká verze

### TRAINING FEEDBACK

#### ZAMĚSTNANEC

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnížší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					
8.	Byly tréninky přínosné?					
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 10 Dotazník spokojenosti anglická verze

### TRAINING FEEDBACK

#### EMPLOYEE

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total to dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?					
2.	The trainings goals / objectives were clear?					
3.	The atmosphere of the trainings was?					
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					
5.	The answer to my questions in training were?					
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					
7.	Your overall opinion about the Educational system?					
8.	Were the trainings valuables?					
9.	What was the time scheduling of the trainings?					
10.	What suggestion do you have for improvement?					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 11 Tabulková příloha výstupů z dotazníkového šetření

	RESP ONSE 1	RESP ONSE 2	RESP ONSE 3	RESP ONSE 4	RESP ONSE 5	RESP ONSE 6	RESP ONSE 7	RESP ONSE 8	RESP ONSE 9	RESP ONSE 10	RESP ONSE 11	RESPO NSE 12	RESP ONSE 13
Q1	4	5	4	4	3	2	2	3	3	4	5	5	4
Q2	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4
Q3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
Q4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
Q5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	4
Q6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Q7	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
Q8	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Q9	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
<b>prů měr</b>	4.888 889	4.111 111	4.888 889	4.888 889	4.333 333	4	3.888 889	4.111 111	4.666 667	4.555 556	5	4.77777 8	4.555 556

	RESP ONSE 14	RESP ONSE 15	RESP ONSE 16	RESP ONSE 17	RESP ONSE 18	RESP ONSE 19	RESP ONSE 20	RESP ONSE 21	RESP ONSE 22	RESP ONSE 23	RESP ONSE 24	RESPO NSE 25	RESP ONSE 26
Q1	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	3	4
Q2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
Q3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
Q4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4
Q5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Q6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Q7	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
Q8	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4
Q9	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4
<b>prů měr</b>	4.666 667	5	4.888 889	5	5	4.444 444	4.444 444	4.222 222	4.666 667	5	4.666 667	3.77777 8	4.444 444

	RESP ONSE 27	RESP ONSE 28	RESP ONSE 29	RESP ONSE 30	RESP ONSE 31	RESP ONSE 32	RESP ONSE 33	RESP ONSE 34	RESP ONSE 35	RESP ONSE 36	RESP ONSE 37	RESPO NSE 38	RESP ONSE 39
Q1	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	5	1	3
Q2	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
Q3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
Q4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3
Q5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	3
Q6	5	5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3
Q7	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3
Q8	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3
Q9	5	5	3	5	4	3	4	5	4	4	5	5	3
<b>prů měr</b>	5	5	3.222 222	4.555 556	4.444 444	3.888 889	4.666 667	4.888 889	4	3.777 778	5	4.55555 6	3.444 444

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	RESP ONSE 40	RESP ONSE 41	RESP ONSE 42	RESP ONSE 43	RESP ONSE 44	RESP ONSE 45	RESP ONSE 46	RESP ONSE 47	RESP ONSE 48	RESP ONSE 49	RESP ONSE 50	<i>průměr</i>
Q1	3	5	4	2	5	5	4	5	4	5	4	3.6923 08
Q2	2	5	4	2	5	5	4	5	4	5	5	4.3846 15
Q3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4.6153 85
Q4	2	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	4.6923 08
Q5	2	5	5	2	5	5	2	5	4	5	5	4.4615 38
Q6	2	5	4	4	5	5	2	5	4	5	5	4.9230 77
Q7	2	5	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4.6923 08
Q8	2	5	5	3	5	5	2	5	4	5	5	4.6153 85
Q9	2	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4.5384 62
<b>prů měr</b>	2.444 444	5	4.444 444	3.111 111	5	5	2.888 889	4.888 889	4	5	4.444 444	4.5128 21



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha 12 Jednotlivé výsledky dotazníkového šetření

### TRAINING FEEDBACK

#### EMPLOYEE 1

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total to dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?				X	
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?	It was good, no idea.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 2

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?					X
2.	The trainings goals / objectives were clear?				X	
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?			X		
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?	X				
9.	What was the time scheduling of the trainings?				X	
10.	What suggestion do you have for improvement?	Tréninky jsou špatně časově rozloženy.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 3

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total to dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?				X	
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 4

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total to dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?				X	
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 5

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?			X		
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?				X	
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?			X		
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?				X	
10.	What suggestion do you have for improvement?	There was no space for personal approach.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 6

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?		X			
2.	The trainings goals / objectives were clear?				X	
3.	The atmosphere of the trainings was?				X	
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?			X		
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?				X	
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?				X	
10.	What suggestion do you have for improvement?	I would recommended to trainers be better prepared for the trainings.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 7

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?		X			
2.	The trainings goals / objectives were clear?			X		
3.	The atmosphere of the trainings was?				X	
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?				X	
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?				X	
8.	Were the trainings valuables?				X	
9.	What was the time scheduling of the trainings?				X	
10.	What suggestion do you have for improvement?					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 8

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?			X		
2.	The trainings goals / objectives were clear?				X	
3.	The atmosphere of the trainings was?				X	
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?			X		
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?				X	
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?				X	
10.	What suggestion do you have for improvement?	I missed more details, but the trainings were good.				



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 9

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?			X		
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Byl jsem velmi spokojený s edukací ve společnosti, jen mi chybělo více času na přípravu.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 10

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?				X	
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Postrádám externí tréninky a hloubkovou znalost v určitých oblastech týkajících se obecně personalistiky, ne jen interních požadavků.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 11

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 12

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Velmi přínosný rozvoj, zaměřil bych se více na praktickou stránku školeních.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 13

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.				X	
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 14

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Tréninky naprosto splnily mé očekávání, jen bych je rozložila do delšího časové úseku.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 15

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?					X
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?	ES in the company is interesting and engaging, explained very well.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 16

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?					X
2.	The trainings goals / objectives were clear?				X	
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?	I will use some techniques in praxes, trainings was really good and useful.				



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 17

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total to dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?					X
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?	In comparison with others employer of mine it was great.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 18

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total to dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?					X
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 19

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?				X	
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?				X	
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?				X	
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?				X	
9.	What was the time scheduling of the trainings?				X	
10.	What suggestion do you have for improvement?	I am missing someone outside of the company delivering trainings.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 20

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total to dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?				X	
2.	The trainings goals / objectives were clear?				X	
3.	The atmosphere of the trainings was?				X	
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?				X	
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?				X	
10.	What suggestion do you have for improvement?					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 21

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?			X		
2.	The trainings goals / objectives were clear?				X	
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?				X	
7.	Your overall opinion about the Educational system?				X	
8.	Were the trainings valuables?				X	
9.	What was the time scheduling of the trainings?				X	
10.	What suggestion do you have for improvement?	I would like to have an opportunity for choosing the trainings.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 22

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?				X	
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?				X	
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?				X	
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?	NO				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 23

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total to dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?					X
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?					X
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?					X
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 24

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total to dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?					X
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?				X	
5.	The answer to my questions in training were?					X
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?				X	
9.	What was the time scheduling of the trainings?					X
10.	What suggestion do you have for improvement?	I will appreciate more trainings for senior consultants.				



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 25

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?			X		
2.	The trainings goals / objectives were clear?				X	
3.	The atmosphere of the trainings was?				X	
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?			X		
5.	The answer to my questions in training were?				X	
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?			X		
9.	What was the time scheduling of the trainings?			X		
10.	What suggestion do you have for improvement?					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### EMPLOYEE 26

Reference number: XXXXXXXX

Due to your successful onboarding process in the company and participation in the company Training modules, we would like to ask you to evaluate Educational services in the company. Please specify the level of your satisfaction with the Educational service in the company from Poor level to Excellent level. The Poor column is the lowest possible rating and shows your total dissatisfaction. The Excellent column expresses total satisfaction with the provided service. You can use the last column No.10 for your own evaluation. Thank you for your time.

*Please choose the right column for the each question:*

	Questions	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	The information (about the training) provided prior the trainings was?				X	
2.	The trainings goals / objectives were clear?					X
3.	The atmosphere of the trainings was?					X
4.	The topics covered in the trainings are immediately applicable in my work?				X	
5.	The answer to my questions in training were?				X	
6.	The expertise of the trainer / trainers was?					X
7.	Your overall opinion about the Educational system?					X
8.	Were the trainings valuables?				X	
9.	What was the time scheduling of the trainings?				X	
10.	What suggestion do you have for improvement?					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 27

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 28

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 29

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?			X		
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?			X		
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?			X		
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.			X		
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?			X		
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?			X		
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?			X		
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Bohužel mi tréninky nic nedaly, čekal bych větší míru odbornosti.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 30

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?			X		
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 31

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.				X	
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?				X	
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 32

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.				X	
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?				X	
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?				X	
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?			X		
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 33

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Ráda bych se podílela na výběru tréninků nad rámec základní edukace.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 34

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 35

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.				X	
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?				X	
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?				X	
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Všichni trenéři jsou hrozně milí a trénink mě baví				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 36

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.			X		
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?			X		
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?				X	
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Čekala jsem více, po určité době ve společnosti již není rozvojový plán a chybí nové impulsy.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 37

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Vše bylo perfektní				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 38

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?	X				
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Nemám čas na přípravu před tréninky očekávám, že vše se dozvím až na místě.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 39

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?			X		
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?			X		
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.			X		
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?			X		
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?			X		
8.	Byly tréninky přínosné?			X		
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?			X		
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Čekala jsem, že mě bude školit někdo jiný, než lidi ze společnosti, nebo dokonce z mého týmu.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 40

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?		X			
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?		X			
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.		X			
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?		X			
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?		X			
8.	Byly tréninky přínosné?		X			
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?		X			
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Hodně tréninků při nástupu do společnosti, ale po zapracování už žádná investice				



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 41

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Já jsem spokojená, co potřebuji pro práci, to vím, dostala jsem dobré know-how				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 42

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?				X	
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 43

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?		X			
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?		X			
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.		X			
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?				X	
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?			X		
8.	Byly tréninky přínosné?			X		
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Převažují tréninky v angličtině, což mi nevyhovuje.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 44

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Nic bych neměnil				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 45

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 46

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?		X			
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.		X			
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?		X			
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?			X		
8.	Byly tréninky přínosné?		X			
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?			X		
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Chtěla bych být školena i na aktuální témata v oblasti personalistiky a HR.				

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 47

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 48

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?				X	
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.				X	
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?				X	
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?				X	
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.	Jsem ve společnosti krátce a zatím spokojena.				



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 49

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?					X
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?					X
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?					X
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?					X
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?					X
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## TRAINING FEEDBACK

### ZAMĚSTNANEC 50

Referenční číslo: XXXXXXXX

Vzhledem k Vašemu úspěšnému absolvování onboarding procesu ve společnosti a účasti na Training modulech bychom se Vás rádi zeptali na hodnocení Edukačního systému ve společnosti. U každé otázky prosím vyberte kolonku, která nejlépe vystihuje míru Vaší spokojenosti od kolonky Poor po Excellent, kdy možnost Poor je nejnižší možné ohodnocení a ukazuje na Vaši celkovou nespokojenost. Kolonka Excellent naopak vyjadřuje úplnou spokojenost s poskytnutým servisem. Poslední kolonku číslo 10 můžete využít pro své vlastní slovní zhodnocení. Děkujeme za Váš čas.

*Prosím vyberte vhodné polo u následujících otázek:*

	Otázky	Poor	Fair	Neutral	Good	Excellent
1.	Byly informace poskytnuté před tréninky dostatečné?				X	
2.	Cíle tréninků byly srozumitelné?					X
3.	Jaká byla atmosféra na školeních?				X	
4.	Téma tréninků bylo možné aplikovat do praxe?				X	
5.	Zhodnoťte odpovědi na dotazy k průběhu tréninku.					X
6.	Jak byste zhodnotili úroveň trenéra/trenérů?					X
7.	Vaše celkové zhodnocení Edukačního systému ve společnosti?				X	
8.	Byly tréninky přínosné?					X
9.	Jak byste zhodnotili rozložení tréninků v čase?				X	
10.	Vaše připomínky pro zlepšení jednotlivých tréninků či systému vzdělávání ve společnosti.					

# **VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nároční 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5