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

DIPLOMOVÁ PRÁCE

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců / Systematic staff training and development

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Bc. Rozálie Pavelková / PEMMA06

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové 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: 30.04.2024, Benátky nad Jizerou

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je rozpoznat nedostatky ve vzdělávacím systému organizace a navrhnout opatření k jeho zlepšení. Prvním dílčím cílem je podrobně popsat vzdělávací systémy, které jsou v organizaci implementovány a využívány. Druhým dílčím cílem je identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci.

2. Výzkumné metody:

V praktické části byl využit jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkum. Kvantitativní část zahrnovala dotazníkové šetření, při kterém byly použity dva různé dotazníky. Dotazník č. 1 byl rozeslán e-mailem na všechny zaměstnance společnosti. Celkem bylo osloveno 248 zaměstnanců, z nichž se vrátilo 94 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 38 %. Dotazník č. 2 byl určen zaměstnancům výroby, kteří nemají přístup k e-mailu, a byl k dispozici ve formě tištěného dokumentu. Tímto způsobem bylo získáno 128 odpovědí.

Kvalitativní část výzkumu zahrnovala řízené rozhovory s manažery společnosti. Celkem se účastnilo rozhovor konal s 5 respondenty, z nichž 3 jsou členové managementu daného závodu, jedním z respondentů byla manažerka HR pro Českou republiku a jedna HR specialistka, která je klíčovou osobou a má významnou roli ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v daném závodě společnosti XY.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků práce vyplynulo, že mezi silné stránky v procesu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY patří účinnost a aktivita HR oddělení, kvalitní tréninkový plán, vysoká spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem, kde bylo dosaženo průměrného hodocení 7,1 z maximálního možného počtu 10, spokojenost s podporou osobního rozvoje, existence specializovaného treninkového centra a také seniorita zaměstnanců, která přináší společnosti stabilitu a zkušenosti do procesu vzdělávání.

Naopak mezi slabé stránky patří nedostatečné zapojení vedoucích zaměstnanců do procesu vzdělávání a rozvoje svých podřízených, kde 48 % respondentů uvedlo, že podporu od svého nadřízeného spíše nebo zcela necítí, dále také obtíže s vyhodnocováním efektivity vzdělávacích aktivit, kde pouze 52 % respondentů přijde tento proces jako dostačující, vysoký podíl ruční práce ze strany zaměstnanců HR oddělení a nedostatečný přínos vzdělávacích aktivit jenž dosáhl průměrného hodnocení 6,7 z maximálního možného počtu 10.

4. Závěry a doporučení:

Na základě zjištění je vhodné, aby společnost implementovala několik klíčových opatření pro optimalizaci svého vzdělávacího procesu. Za prvé, je doporučeno vytvoření nového checklistu ohledně témata vzdělávání, který by sloužil jako nástroj pro usnadnění orientace jak pro vedoucí pracovníky, tak pro HR oddělení i samotné zaměstnance, a to nejen při jejich vstupu do společnosti, ale i během jejich pracovního působení. Dále by společnost měla investovat do specializovaného vzdělávacího programu či workshopu určeného pro své vedoucí pracovníky, kde by jim účast na těchto kurzech umožnila zdokonalit se v oblasti vedení a rozvoje týmu, čímž by celkový proces vzdělávání a rozvoje v organizaci získal na efektivitě.

Pro efektivnější správu všech vzdělávacích požadavků je dále doporučeno vytvořit detailní digitální formulář na požadavky ke vzdělávání a zautomatizovat proces odesílání pozvánek na školení. Tím by se snížila administrativní zátěž a zvýšila efektivita celého procesu.

Kromě toho by mělo vedení společnosti stanovit konkrétní měřitelné cíle v oblasti vzdělávání a pravidelně sbírat data zpětné vazby od zaměstnanců. Tento průběžný sběr informací by umožnil společnosti pružně reagovat na potřeby a preference zaměstnanců a neustále zlepšovat své vzdělávací programy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, rozvoj, vzdělávání zaměstnanců, podnikové vzdělávání, metody vzdělávání zaměstnanců

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the thesis is to identify the shortcomings in the organization's educational system and propose measures to improve it. The first sub-goal is to describe in detail the educational systems that are implemented and used in the organization. The second sub-goal is to identify the strengths and weaknesses of the current employee training and development system in the organization.

2. Research methods:

Qualitative and quantitative research was used in the practical part. The quantitative part included a questionnaire survey in which were used two different questionnaires. Questionnaire 1 was sent by email to all employees of the company. A total of 248 employees were contacted, of which 94 completed questionnaires were returned, representing a return rate of 38 %. Questionnaire 2 was addressed to production employees who did not have access to e-mail and was available as a hard copy document. In this way 128 responses were obtained. The qualitative part of the research involved guided interviews with company managers. A total of 5 respondents were interviewed, 3 of whom are members of the management of the plant in question, one of the respondents is the HR manager for the Czech Republic and one is an HR specialist who is a key person and has a significant role in the training and development of employees at the plant of company XY.

3. Result of research:

The results showed that the strengths in the process of systematic training and development of employees at XY include the efficiency and activity of the HR department, the quality of the training plan, high employee satisfaction with the current system, where an average rating of 7.1 out of a maximum possible 10 was achieved, satisfaction with the support for personal development, the existence of a specialized training center, and the seniority of employees, which brings stability and experience to the training process.

On the other hand, the weaknesses include the lack of involvement of managers in the process of training and development of their subordinates, where 48% of respondents said that they do not feel support from their supervisor rather or not at all, as well as difficulties with evaluating the effectiveness of training activities, where only 52% of respondents find this process sufficient, a high proportion of manual work by HR department employees and insufficient contribution of training activities, which achieved an average rating of 6.7 out of a maximum possible 10.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the findings, it is advisable for the company to implement several key measures to optimize its training process. First, it is recommended that a new checklist on training topics be created to provide as a tool to facilitate orientation for managers and also to the HR department and the employees themselves, not only when they join the company but also during their employment. Furthermore, the company should invest in a specialized training program or workshop designed for its managers, where participation in these courses would enable them to improve their leadership and team development skills, making the overall learning and development process in the organization more effective.

To manage all training requests more efficiently, it is also recommended to create a detailed digital form for training requests and automate the process of sending training invitations. This would reduce the administrative burden and increase the efficiency of the entire process. In addition, management should set specific measurable training goals and regularly collect employee feedback data. This ongoing collection of information would allow the company to respond flexibly to employee needs and preferences and continually improve its training programs.

KEYWORDS

Education, development, employee training, corporate training, employee training methods

JEL CLASSIFICATION

O15 Human Resources, P46 Education and Training, D83 Learning

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Rozálie Pavelková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA06
Téma DP:	Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aktuální trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, metodika práce 3 Praktická část Představení organizace, stávající přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • BIECH, E. *Training & Development For Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5. • PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6. • SWANSON, R. *Foundations of Human Resource Development*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2022. 574 p. ISBN 978-1-5230-9210-9.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2023 • Zpracování teoretické části do 17. 03. 2024 • Zpracování výsledků do 31. 3. 2024 • Finální verze do 01. 5. 2024
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 12. 2023

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

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

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 3
2.1.1 Lidský kapitál a vzdělávání 3
2.1.2 Funkce a cíle podnikového vzdělávání 4
2.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 5
2.1.4 Motivace 10
2.2 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 12
2.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb 14
2.2.2 Plán vzdělávacích potřeb 15
2.2.3 Realizace vzdělávacích potřeb 16
2.2.4 Vyhodnocení efektivity vzdělávání/efektivita 17
2.2.5 Metody vzdělávání 20
2.3 Současné trendy ve vzdělávání a rozvoji 24
2.4 Metodika práce 27
3 Praktická část 31
3.1 Představení společnosti XY 31
3.2 Systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY 33
3.2.1 Tvorba tréninkového plánu 39
3.2.2 Druhy vzdělávání ve společnosti 41
3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení 51
3.3.1 Hlavní dotazníkové šetření 51
3.3.2 Doplňkové dotazníkové šetření 57
3.3.3 Shrnutí a zjištění z dotazníkových šetření 59
3.3.4 Rozhovory s manažery společnosti 60
3.3.5 Shrnutí rozhovorů 62
3.4 Návrhy a výsledky a doporučení 63
3.4.1 Silné stránky společnosti 63
3.4.2 Slabé stránky společnosti 64
3.4.3 Vyhodnocení hypotéz 66
3.4.4 Formulace doporučení 67
Závěr 71
Literatura I
Přílohy I

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci
EE	Employee empowerment
FES	XY excellence system
FIS	XY Interior Systems
GIS	Global Information Technologies
GL	GAP leader
HR	Human Resources
HRC	HR Country
HSES	Health, Safety, Enviroment, Security
IDP	Individual development plan
IT	Informační technologie
KPI	Key performance Indicator
M&P	Managers and professinals
MAG	Metal Aktiv Gas = svařovací metoda
ME	Manufacturing Engineering
MIG	Metal Inert Gas = svařovací metoda
MOD	Zaměstnanec operátor výroby, logistiky nebo kvality
MOI	Zaměstnanec administrativa
MOOC	Massive open online course
O&W	Operators and workers
OAR	Stanovení cílů a jejich kontroly
PASS	Placement Administration and Support System
PCL	Production Control and Logistic
PO	Požární ochrana
ROI	Return of Investment
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SMART	Setting targets, achieving results
SPA	Special Project Authorization
SSC	Shared Service Center
STAR	Setting targets, achieving results
SV	Supervizor
TC	Tréninkové centrum
TFA	Technicians and foremans
THP	Technickohospodářský pracovník
TP	Tréninkový plán
TP	Tréninkový plán
UAP	Unit Autonomous Production
UNIBEZ	Univerzita Bezděčín
V-cell	Svařovací box / stroj
VIE	Volontariat International en Entreprise
ZPr	Zákoník práce

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pozorované četnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit 66
Tabulka 2 Sloučené pozorované četnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit 66
Tabulka 3 Pozorované četnosti hodnocení přínosu vzdělávacích aktivit 66
Tabulka 4 Sloučené pozorované četnosti hodnocení přínosu vzdělávacích aktivit 67

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání 13

1 Úvod

Základním kamenem každého podniku jsou lidé. Řízení podniku prošlo během staletí výraznými změnami, ukotvilo se velké množství pravidel v zákonech, nalezlo se mnoho výrobních procesů a vytvořilo se mnoho doporučení, co se práce s lidskými zdroji týče, ale stále platí, že podnik bez samotných lidí je jen prázdná struktura tvořená z pracovních míst, strojů a teoretických instrukcí na papíře. Nejen, že je tuto strukturu nutno naplnit lidmi, ale tito lidé musí být schopni pro daný podnik efektivně pracovat. Kromě existenčního významu, který pro podnik představují jeho pracovníci, nesmíme totiž opomenout fakt, že personální obsazení je jedním z hlavních faktorů, který rozhoduje o úspěchu podniku na poli konkurenčního prostředí tržní ekonomiky. Dá se říct, že podnik bez schopných lidí, nemůže konkurovat podniku, který schopné lidi má.

Pro moderní podnik je tedy stěžejní, aby měl dostatek kvalitních a schopných pracovníků. Ačkoli tento předpoklad zní téměř až triviálně, ve skutečnosti se za ním skrývá velmi komplexní činnost, která má zásadní dopady na fungování podniku. Jednak je v určitých případech velmi obtížné vůbec najít vhodného kandidáta, to platí obzvláště pro vysoce kvalifikované pozice, druhak představuje výběr a zaučení nových pracovníků náklady, které nebývají pro podnik zanedbatelné. Tuto problematiku také podtrhuje fakt, že technické nároky i na méně kvalifikované pozice se stále zvyšují. Je tedy velmi důležité, aby byl podnik schopen efektivně zapojit nově příchozího pracovníka do produktivního stavu, tzn. co nejrychleji a za co nejmenší náklady ho zaučit a seznámit ho s jeho novým prostředím.

Na tomto místě je navíc dobré upozornit na důležitost, kterou představuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v době současného rychlého technologického vývoje. Podnik, který chce zůstat v této době konkurencechopný, musí dokázat držet krok s tímto technologickým vývojem. To mimo jiné znamená, že musí mít k dispozici pracovníky, kteří jsou schopni se na novou technologii adaptovat a naučit se jí používat. To platí od technologií používaných při výrobě, přes podnikový software až po použití různých kancelářských programů.

Ze vzdělávání a rozvoje zaměstanců se tedy stala jedna z nejpodstatnějších činností personálního řízení podniku, jenž musí mít nejen dobře zavedené a efektivní plány zaškolování, ale i různé programy na další rozvoj pracovníků. Také bychom neměli zapomenout, že rozvoj pracovníka není výhodný jenom pro daný podnik, ale i pro samotného pracovníka, osobní rozvoj totiž nepochybně zvyšuje jeho cenu na pracovním trhu.

Z výše uvedených důvodů bylo zvoleno jako téma diplomové práce právě Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Motivací při výběru tohoto tématu bylo hned několik faktorů. Jedním z nich byl profesní zájem autorky, která si kladla za cíl lépe porozumět systematickému vzdělávání rozvoji zaměstnanců v organizaci, hlouběji proniknout do dané problematiky, případně přispět k jejímu zlepšení prostřednictvím navrhovaných řešení, a zároveň si rozšířit znalosti pro svůj budoucí kariérní rozvoj. Hlavním cílem diplomové práce je rozpoznat nedostatky ve vzdělávacím systému organizace a navrhnout opatření k jeho zlepšení. Pro dosažení tohoto cíle byly stanoveny dva dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je podrobně popsat vzdělávací systémy, které jsou v organizaci implementovány a využívány. Druhým dílčím cílem je identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci.

Pro zpracování této práce byly klíčovým zdrojem informací především domácí, ale také zahraniční odborné knihy zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dále byly využity materiály poskytnuté zkoumanou společností, která byla pro detailní analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrána. Metodicky se práce opírá o literární rešerši, analýzu, deskripci a komparaci. V analytické části je základní metodou kvantitativní výzkum

formou dvou dotazníkových šetření a kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů.

Práce je koncipována jako teoreticko-empirická studie, rozdělená do čtyř základních částí, které dále obsahují kapitoly odpovídající zkoumaným problémům. Teoretická část diplomové práce se zaměřuje především na definici klíčových teoretických pojmů spojených se zkoumanou problematikou. Důraz je především kladen na samotnou podstatu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Popsány jsou také cíle a metody rozvoje zaměstnanců. Další část se detailněji zabývá systematickým rozvojem a vzděláváním zaměstnanců a také je kladen důraz na metody vzdělávání. Dále je věnována pozornost aktuálním trendům v oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V praktické části této práce je vybrané téma zkoumáno z praktického hlediska, s hlavním zaměřením na interpretaci výsledků jak z kvantitativního, tak kvalitativního průzkumu provedeného ve vybrané společnosti. Kvantitativní průzkum se zabýval hodnocením názorů respondentů z obou dotazníkových šetření na aktuální proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro zajištění spolehlivých dat bylo kvantitativní šetření doplněno kvalitativním průzkumem, konkrétně prostřednictvím rozhovorů s manažery společnosti a HR generalistkou. Na základě těchto zjištění jsou identifikovány nedostatky v systému vzdělávání dané organizace a formulována doporučení pro jeho zlepšení. Závěr práce pak shrnuje všechny získané poznatky.

Jak již bylo zmíněno, hlavním cílem diplomové práce je identifikovat nedostatky ve vzdělávacím systému dané organizace a navrhnout konkrétní návrhy a doporučení pro jeho zlepšení. Tato práce může následně posloužit vedení organizace jako cenný zdroj informací při úvahách o možných vylepšeních v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Následující část této diplomové práce se bude věnovat bližšímu popisu teoretických východisek vybraného tématu. Nejprve budou obecně představeny základní pojmy, které neodmyslitelně s danou problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích souvisí, dále pak bude vysvětlen a podrobněji popsán samotný koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Detailněji budou také rozebrány aktuální trendy, které naznačují stále rostoucí pravděpodobnost setkání s touto problematikou v praxi a možnosti využití této oblasti. Nakonec bude popsána konkrétní metodika využitá k účelu zpracování této práce.

2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Následující kapitola se zaměří na definici základních pojmů a dalších teoretických aspektů, jež úzce souvisí se zkoumanou problematikou. Pro úspěšné pokračování v práci je nezbytné porozumět těmto konceptům a teoretickým aspektům.

2.1.1 Lidský kapitál a vzdělávání

Dle Armstronga (2015, s.112) Adam Smith, známý autor ekonomických konceptů, spojoval pojetí lidského kapitálu s původem tvorby bohatství. Podle něj bohatství národů vychází z akumulovaných schopností jednotlivců – z jejich vzdělání, znalostí, zkušeností a zdraví. Základní koncept lidského kapitálu se dle Smitha dělí do tří oblastí. První je intelektuální kapitál, který se každý jedinec snaží budovat prostřednictvím učení, zdokonalování a udržování vlastních znalostí a dovedností. Tyto získané znalosti a schopnosti jsou pak dále obohacovány a rozšiřovány interakcí v rámci společnosti, což je pojímáno jako společenský kapitál. Tento proces vede k vytváření institucionalizovaných znalostí vlastněných organizacemi, což se nazývá organizační kapitál.

Jak dále uvádí Vochozka (2021, s.67) lidský kapitál je klíčovým prvkem tržní hodnoty podniku, která by měla být měřená. Toto měření poskytuje základ pro strategické plánování rozvoje lidských zdrojů a následné monitorování a hodnocení efektivity práce personálem. Přestože existuje mnoho přístupů k měření hodnoty lidského kapitálu, dosud nebyla v této oblasti přijata jednotná metodika. Při implementaci systému měření lidského kapitálu je důležité uvědomit si, že lidé a jejich rozvoj nejsou pro podnik pouze náklady, ale představují především investici do budoucnosti. Bez měření lidského kapitálu podniky nemusí dostatečně vnímat svůj potenciál ani úspěšnost investic do rozvoje zaměstnanců, často se tak potýkají s problémem kvantifikace vědomostí, schopností a dovedností daných zaměstnanců. Kvantifikace vědomostí, schopností a dovedností je možná prostřednictvím sledování různých ukazatelů, jako je fluktuace a stabilizace zaměstnanců, výdajů na rozvoj zaměstnanců, podílu mezd na přidané hodnotě, spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získávání a zpracování nových zaměstnanců, produktivity, absence a úrazovosti.

Vochozka uvádí, že může být měření lidského kapitálu provedeno třemi způsoby:

- Nákladové modely – slouží ke kvantifikaci nákladů na lidský kapitál a další náklady;
- Hodnotové modely lidských zdrojů – spojení nehmotného aspektu s ekonomickou hodnotou;
- Peněžní modely – jsou využívány k prognózování budoucích výnosů.

Mužík a kol. (2017, s.105) dodává, že při zkoumání lidského kapitálu je klíčové nezapomínat na individuální perspektivu, což zahrnuje nejen pohled organizace či firmy, ale i důležitost jednotlivců a jejich přínosu. Při posuzování lidského kapitálu na individuální úrovni se zkoumají sestavy založené na reálných faktorech z praxe, které ovlivňují produktivitu

jednotlivce. Specifická pozornost je věnována poměru jednotlivých prvků lidského kapitálu, především v kontextu různých profesních a odborných specializací. V této souvislosti je lidský kapitál interpretován jako synergické spojení tří hlavních prvků – školního vzdělání, profesních a životních zkušeností, jež obohacují kvalifikaci jedince.

2.1.2 Funkce a cíle podnikového vzdělávání

Současná doba vyžaduje, aby firmy a organizace aktivně investovaly do rozvoje a dalšího vzdělávání svých zaměstnanců. Právě investice do školení a vzdělávání by firmám měly přinášet návratnost ve formě zvýšené produktivity práce, aplikace nových znalostí a vyšší motivace zaměstnanců k účasti na novcýh inovativních projektech, které jsou v dnešním rychle se měnícím světě nezbytné. Cílem je zajistit, aby všichni zaměstnanci v podniku byli schopní, iniciativní a kvalifikovaní, se způsobilostí co nejlépe reagovat na měnicí se požadavky práce a případné změny pracovních pozic. Výchova zaměstnanců není pouze autonomní oblastí, ale prolíná se i s ostatními činnostmi. Zaměřuje se ale především na rozvoj osobnosti jedince a formování jeho vztahu k práci a organizaci, s důrazem na osvojení si základních principů etiky a organizační kultury. Tento proces, který se během posledních let zařadil mezi jeden z nejdůležitějších personálních činností, které jsou v organizacích vykonávány je převážně pod záštitou personálního oddělení zároveň spolupracujího s kompetentními manažery je ve firmách určen jak pro nové, tak stávající zaměstnance.

Dle Armstronga (2015, s. 335) je vzdělávání a rozvoj proces zabezpečující fakt, že má organizace vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. To usnadňuje osvojení si požadovaných znalostí, dovedností a schopností díky vlastním nabytým zkušenostem, vzdělávacích programů a aktivit pořádaných organizací.

Podle Bartáka (2015, s. 7) je pak vzdělání procesem, který posiluje poznání a formuje změny v postojích, chování a jednání jednotlivce při používání nových poznatků, ať už ve společenském či pracovním prostředí a také při vykonávání praktických úkolů. Oproti tomu Plamínek (2014, s. 18) ve své knize představuje další faktor formující lidskou osobnost, a to dědičnost. Tento přístup naznačuje, že určité schopnosti a vzorce chování jsou buďto dány geneticky, nebo se získávají a rozvíjejí během života.

Složky vzdělávání a rozvoje jsou dle Armstronga (2015, s.336):

- Učení se – proces, během kterého si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Pomáhá změnit chování na základě zkušeností a dalších metod, které podporují vzdělávání a rozvoj, jak na pracovišti, tak mimo praocviště;
- Všeobecné vzdělávání – osvojování si komplexních znalostí, dovedností a schopností potřebných v různých oblastech života, nikoliv pouze v určité specializaci;
- Odborné vzdělávání – systémové využívání formálních procesů pro získání znalostí, dovedností a schopností nutných k efektivnímu plnění pracovních povinností;
- Rozvoj – rozvoj individuálních schopností a potenciálu prostřednictvím dostupných možností učení a vzdělávání.

Podle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s 4-5) se z hlediska řízení lidských zdrojů jedná především o charakter práce se zaměstnanci, strategické zaměření, růst úloh liniových manažerů v této oblasti a růst obecného významu vzdělávání ve společnosti. Tedy podnikového vzdělávání a rozvoje. Vzdělávací a rozvojové programy tak mohou organizaci pomoci nejen při hledání nových pracovníků, ale jsou také podstatným nástrojem jejich stabilizace.

Beich (2022, s.26) dále uvádí, že vzdělávání je proces navržený tak, aby pomohl jednotlivci naučit se novým dovednostem, znalostem a postojům. Výsledkem je, že jednotlivci projdou změnou nebo transformací a tím se zlepší nebo zvyší jejich výkon. Tato vylepšení zajišťují, že lidé a organizace jsou schopni dělat věci lépe, rychleji, snadněji a ve vyšší kvalitě.

Dle Bartáka (2023, s.178-179) by investice do vzdělávání zaměstnanců měly být návratné. Při navrhování vzdělávacích programů v organizaci je důležité provést srovnání mezi analýzou současné situace (provedenou například prostřednictvím personálního auditu) a skutečnými potřebami organizace nebo jednotkami vzhledem ke klíčovým dovednostem nezbytným pro dané pracovní pozice. Z toho lze vyvodit konkrétní požadavky na vzdělávací systém, jeho plánování a výsledky, které přispívají k celkovým cílům firmy nebo týmu.

Šikýř (2016, s.138) uvádí, že hlavním cílem zaměstnaneckého vzdělávání je systematicky formovat, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců potřebné k úspěšnému plnění jejich pracovních povinností a dosahování stanovených výkonnostních standardů. Prostřednictvím systematického vzdělávání jsou zaměstnanci připravováni na kontinuální změny v pracovních podmínkách a požadavcích, které se vyskytují jak na úrovni jednotlivých pracovních pozic, tak v rámci celé organizace. Schopnost zaměstnanců přizpůsobit se změnám a jejich ochota vnímat tyto změny jako příležitosti, je klíčem k zajištění konkurenceschopnosti organizace v rychle se měnícím tržním prostředí. Systematické vzdělávání je také úzce spojeno s personálním rozvojem zaměstnanců, což zahrnuje jejich kariérní růst a přípravu na manažerské pozice. Zaměstnavatel posuzuje investice do vlastních zaměstnanců z hlediska jeho současné potřeby a plánovaných budoucích potřeb pracovní síly, což perspektivním zaměstnancům umožňuje poměrně dobře a perspektivně rozvíjet svou budoucnost a kariéru v rámci organizace. Vzdělávání zaměstnanců je klíčovou součástí řízení lidských zdrojů, která podporuje získávání, udržování a rozvoj schopných, motivovaných a oddaných jedinců/talentů, aby splňovali očekávání organizace a co nejlépe přispívali k jejímu úspěchu prostřednictvím jejich odborného růstu a efektivního fungování. Efektivní řízení hlavních personálních procesů, jako je výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, je opravdu klíčové pro zajištění získávání, udržování, využívání a rozvoj talentovaných, schopných a motivovaných jedinců ve všech oblastech fungování organizace.

2.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Význam vzdělávání a rozvoje

Veteška (2016, s.120) uvádí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčové pro úspěch organizace a jsou utvářeny prostřednictvím specifické vize, poslání, cílů a kultury dané organizace. Politika a strategie řízení lidských zdrojů hrají klíčovou roli při navrhování a provádění těchto procesů. Jejich úspěšná implementace je nezbytná pro trvání a růst organizace.

Dle Mužíka (2017, s.58) je pak vzdělávání a rozvoj zaměstnanců klíčovou strategickou oblastí pro růst a prosperitu organizací, podniků a institucí. Základně lze říci, že tato sféra zahrnuje všechny činnosti směřující k adaptaci jednotlivce na aktuální společenské a hospodářské prostředí. Mezi různé aktivity zaměřené na adaptaci jednotlivce patří bezpochyby osvěta, edukace, výchova, formální i neformální vzdělávání, sebevzdělávání a další. Hlavní aktivity zahrnují specializované aspekty vzdělávání, profesní kurzy, odborné školení a rekvalifikace.

Podle Lochmannové (2016, s. 91) je hlavním úkolem vzdělávání zaměstnanců posilovat a rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a schopnosti v souladu s pracovními požadavky a očekávaným výkonem.

Naproti tomu Czesaná (2018, s. 9) upozorňuje, že je v dnešním vzdělávání důležité nejen získávat znalosti a dovednosti relevantní pro práci a finanční úspěch, ale také znalosti, které obohacují osobní život jednotlivce. Tento přístup naznačuje, že vzdělání není pouze o profesním rozvoji, ale i o formování hodnot, postojů a chování mimo pracovní prostředí a kvalifikační programy.

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 74) pak zdůrazňují, že k dosažení špičkového postavení a překonání konkurence je nezbytné mít zaměstnance, kteří jsou výkonní, dobře vzdělaní, motivovaní, loajální a zároveň spokojení. Dále autorky uvádějí, že organizace mají za přípravu takových zaměstnanců převážnou odpovědnost. Jejich cílem je prostřednictvím efektivních vzdělávacích a rozvojových programů podnítit zaměstnance k aktivnímu myšlení a následně ovlivňovat jejich myšlení tak, aby odpovídalo strategii organizace.

Dle Koubka (2015, s.162) vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci představuje klíčovou personální iniciativu, jež výrazně posiluje atraktivitu organizace, která poskytuje zaměstnancům prostředky ke zvýšení jejich atraktivity na trhu práce, jak v rámci organizace, tak i mimo ni a tím přispívají k rozvoji jejich kariéry, vyšším příjmům a dalším benefitům. V dnešní době je běžné, že náklady na vzdělávání v zahraničí jsou považovány za součást nákladů na odměňování. Organizace, které systematicky investují do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků, získávají konkurenční výhodu na trhu práce.

Formy podnikového vzdělávání

Dle Langera (2016, s.148) se formy vzdělávání u dospělých definují jako struktura výuky a vzdělávacích procesů zahrnující organizaci času, jednoduchost a interakci mezi vyučujícím a vzdělávaným. Dané formy se také člení na délku trvání, prostředí výuky a počet účastníků. Barták (2021, s.113) dále uvádí, že formy vzdělávání reprezentují pevně ustálený soubor didaktických a organizačních opatření, která uskutečňují vzdělávací a rozvojové aktivity v určeném časovém a prostorovém rámci, a v interakci s živými (lektorem a účastníky) a neživými (metody, pomůcky, technologie) prvky didaktických systémů. Každá forma vzdělávání může být realizována různými metodami, v závislosti na tom, zda se lektor zaměřuje na předávání teoretických znalostí, rozvoj dovedností a návyků, nebo praktických zručností. Metodika každé formy zahrnuje poměrně širokou škálu použitelných metod, které jsou zpravidla vedeny, buď jako vyučovací jednotka (což je forma výuky, která může zahrnovat kurzy, přednášky, workshopy, konzultace a podobně), nebo lekce či hodina vzdělávání (což zahrnuje uvedení do kontextu, opakování, výklad nových informací, praktické aplikace, obecné závěry, opakování nových poznatků a utvrzování metodických dovedností). **Monologické formy** vzdělávání primárně spočívají ve verbálním přednesu lektora a přímém interakčním spojení mezi lektorem a účastníky vzdělávacího procesu (přednáška, referát, komentář, popis nebo úvaha). **Dialogické formy** vzdělávání se opírají o aktivní dialogický vztah mezi lektorem a účastníkem vzdělávacího procesu, případně o interakci mezi samotnými účastníky. Formy vzdělávání, které jsou skupinové, kombinované nebo složené, staví na pocitu spolupráce a synergických efektů, které vycházejí z kombinace různých forem a metod. Tyto formy využívají různé varianty týmové spolupráce k dosažení vzdělávacích cílů (diskuse, skupinová práce, řešení problémových situací).

Etapy podnikového vzdělávání

Dle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s.182-183) je odborné vzdělávání zaměstnanců úzce spjato s konkrétním pracovním místem a jeho hlavním cílem je aktualizovat nebo rozšířit stávající znalosti zaměstnance tak, aby odpovídaly novým požadavkům nebo změnám na pracovním místě. Do oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců patří tři programy:

- **Zaškolování** (adaptační programy) - Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s.182) popisují zaškolování jako vzdělávací programy s primárním cílem urychlit a optimalizovat adaptaci nového zaměstnance v novém pracovním prostředí. Součástí jsou například povinná školení zákonem, jako je bezpečnost práce, nebo školení zaměřená na seznámení s podnikovým informačním systémem a vše ostatní, co daný zaměstnanec při svém nástupu potřebuje pro běžné fungování ve společnosti vědět či znát. Cílem těchto školení je, aby nový zaměstnanec rychle získal klíčové a potřebné dovednosti/znalosti, což mu může umožnit dosažení maximálního pracovního výkonu v co nejkratším čase;
- **Doškolování** – podle Palíškové, Legnerové, Střítelského a spol. (2021, s. 182) se vzdělávací programy zaměřují na zdokonalení stávajících kvalifikací s důrazem na aktualizaci znalostí a udržení odborné úrovně v daném pracovním odvětví. Tyto programy se zabývají novými technologickými postupy, vědeckými objevy a legislativními novinkami. Cílem těchto odborných vzdělávacích programů je zajistit, že si zaměstnanec stále udržuje vysokou úroveň svých znalostí, aby předešel možné nedostatečné orientaci v určité oblasti nebo zastaralým poznatkům, které by mu bránily ve vykonávání správných rozhodnutí a v poskytování maximálního pracovního výkonu. Dle Koubka (2105, s.256) je právě doškolování považováno jako značný nástroj zvyšování celkového pracovního výkonu a blahobytu společnosti, ale také se může považovat za nástroj, který navyšuje šance daných pracovníků uvnitř i mimo trh práce. V některých zahraničních zemích jako je například Německo, Francie či Švédsko jsou organizace povinni pořádat doškolování pro své zaměstnance, pokud nemají v kolektivních smlouvách či v tripartitních dohodách smluveno jinak;
- **Přeškolování** (rekvalifikace) – Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s.182) zmiňují, že vzdělávací programy, zaměřující se na získání nových znalostí a dovedností, jsou typicky spojeny s odlišnými pracovními pozicemi. Tyto programy jsou efektivním prostředkem pro posílení flexibility zaměstnanců a jejich schopnosti přizpůsobit se rychle se měnícím potřebám podniku. Dle Koubka (2015, s. 265) je hlavním účelem rekvalifikace právě rozvoj stávajících pracovních schopností, které posléze umožní přizpůsobit se a úspěšně přejít do nového pracovního oboru.

Role vzdělávání u vedoucích pracovníků a specialistů

Jak uvádí Barták (2023, s.181), při strategickém plánování vzdělávání a rozvoje je rovněž nezbytné brát v úvahu a neopomíjet také manažery a specialisty, abychom zajistili jejich kontinuální profesní růst a potencionální možnosti nástupnictví. K samotnému uskutečnění těchto procesů se dle knihy musí vycházet z nutností – ztotožnění budoucích a současných cílů, zhodnocení schopností stávajících manažerů a specialistů, předpovědi jejich možného růstu, určení jejich potencionálních nástupců, navržení individuálních školících programů k dosažení cílů firmy a vytvoření strategie plánů náboru. Plánování vzdělávání a rozvoje manažerů či specialistů je individuální, s ohledem na jejich pracovní postavení a vytížení. Každá osoba by měla dostat svůj personalizovaný plán rozvoje, dle kterého by se měli všichni řídit a ikdyž je každý plán unikátní měl by i tak obsahovat určité společné prvky lišící se individualitou daných

osob, jako jsou – definice profesních cílů, zjištění cílů, ambicí a představ o vlastním profesním rozvoji, zohlednit individuální předpoklady při vyjádření společných cílů, navržení strategií a postupů pro dosažení určených cílů a uzavření dohody o podmínkách provedení včetně mechanismů kontroly a hodnocení.

Dle Armstronga (2015, s.371) jsou linioví manažeři klíčoví při plánování, organizování a usnadňování procesu integrace nových zaměstnanců, poskytování příležitostí k vzdělávání a rozvoji, koučování nebo mentorování, hodnocení pracovního výkonu a individuálního růstu. Je zásadní, aby si plně uvědomovali důležitost těchto aktivit a nepodceňovali fakt, že právě podpora vzdělávání a rozvoje ostatních zaměstnanců je z jejich pozice nedílnou součástí jejich role a že budou zároveň i sledováni a hodnoceni podle svých výsledků v této oblasti. Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stále více přesouvá z personalistů na manažery a zaměstnance samotné. Personalisté by v tomto případě měli daný proces vzdělávání spíše usnadňovat než ho přímo poskytovat.

Blažek (2014, s.18) k tomu dodává, že na roli manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů je třeba pohlížet jako na nedílnou součást jejich širších pracovních aktivit. Tato role se zasazuje do celkového rámce jejich činností, který zahrnuje plánování, organizaci, řízení, dohled a koordinaci činností týmu. Správa lidských zdrojů se stává klíčovou součástí, neboť ovlivňuje strategická rozhodnutí, strukturu pracovní síly, komunikaci a zpracování informací. Manažerská práce tedy spojuje tyto prvky s cílem zajištění efektivity organizace a optimálního využití lidského potenciálu.

Ukotvení podnikového vzdělávání v zákonech

Problematika firemního vzdělávání je, jak mimojiné uvádí Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s.180) stanovena v zákoně č.262/2006 Sb., zákoníku práce, spadajícího do oblasti Péče o zaměstnance (Část 10, Hlava II – Odborný rozvoj zaměstnanců, §227 - §235). Podle zákoníku práce zahrnuje odborný rozvoj zaměstnanců zejména:

- **Zaškolení a zaučení** – dle §228 odst. 1 ZPr je zaměstnavatel povinnen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, nastupujícího do zaměstnání bez kvalifikace. Totožnou povinnost má zaměstnavatel dle §228 odst. 2 ZPr i v případě, kdy zaměstnanec přechází na nové pracoviště nebo druh práce, pokud je to z důvodů na straně zaměstnavatele nezbytné;
- **Odborná praxe absolventů škol** – dle §229 odst. 1 ZPr jsou zaměstnavatelé povinni zajisit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání potřebné praktické zkušenosti a dovednosti potřebné pro vykonávání práce, kde se odborná praxe považuje za výkon práce, za který je zaměstnanci poskytována mzda nebo plat. Absolventem se dle §229 odst. 2 ZPr pro účely uvedené v odstavci 1 rozumí zaměstnanec, který vstupuje do pracovního poměru na pozici odpovídající jeho kvalifikaci a jehož celková doba odborné praxe po absolvování studia nepřesáhla 2 roky. Do této doby se nezapočítává období mateřské nebo rodičovské dovolené;
- **Prohlubování kvalifikace** – dle §230 odst. 1 ZPr se prohlubováním kvalifikace rozumí *„její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce*“ za prohlubování kvalifikace se také považuje udržování a obnovování již existujících dovedností. Jak se uvádí v ZPr §230 odst. 2 *„Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické*

osoby.“ Dle §230 odst. 3 ZPr má zaměstnanec nárok na mzdu nebo plat za účast na školení nebo jiných formách přípavy nebo studia, které slouží k prohloubení jeho kvalifikace. Ovšem dle §230 odst. 4 ZPr zaměstnavatel musí hradit náklady spojené s prohlubováním kvalifikace zaměstnance, který se ovšem na těchto nákladech při zvolení absolvovování prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě může na zaplacení nákladů také podílet;

- **Zvyšování kvalifikace** – dle §231 odst. 1 ZPr se zvýšením kvalifikace zaměstnance rozumí změna hodnoty jeho kvalifikace, stejně jako získání nebo rozšíření této kvalifikace, které dle §231 odst. 2 ZPr musí vždy odpovídat potřebám zaměstnavatele. Dle §232 odst. 1 má v tomto případě nárok na *„pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku“*. Jelikož zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci určité pracovní výhody jako například studijní volna, má právo průběžně monitorovat studijní výsledky svých zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nedodržují své studijní povinnosti bez vážného důvodu, může zaměstnavatel na základě ustanovení zákona dle §233 ZPr poskytování pracovních úlev zcela pozasavit.

V rámci zvyšování kvalifikace zaměstnance se v praxi uzavírá mezi zaměstnavatelem a příslušným zaměstnancem tzv. kvalifikační dohoda, která musí být zaznamenána písemnou formou. Tato dohoda dle §234 obyvkle zahrnuje závazek zaměstnavatele vytvořit pro zaměstnance vhodné podmíky pro studium a také závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po určitou dobu, nejdéle však po dobu pěti let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením jeho kvalifikace, které zaměstnavatel na něj vynaložil, i v případě, že zaměstnanec ukončí pracovní poměr před dokončením zvýšení kvalifikace. Zákoník práce také stanovuje povinné požadavky, které musí být v kvalifikační dohodě dodrženy §234 odst. 3 ZPr bez jejich splnění by dohoda nenabyla platnosti.

Rozvoj zaměstnanců

Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s.183) definují rozvoj zaměstnanců jako *„proces, jehož cílem je zlepšit a rozšířit stávající dovednosti a kompetence zaměstnanců,“* který se specializuje na nabytí nových znalostí a dovedností, které nejsou nepostradatlné k výkonu jeho současné práce. Rozvojové programy zároveň nejsou dostupné pro každého zaměstnance, jsou orientovány především na možnosti rozvoje zásadních zaměstnanců, kterých firma v budoucnu určitě využije. Zároveň se také jedná o vzdělávací program, který je k dispozici nad rámec zákona. Tento proces firmě přináší množství příznivých efektů jako je například vyšší pracovní spokojenost, růst motivace a vyšší pracovní aktivita právě ze strany zaměstnanců. Dále dochází ke snížení fluktuace a posílení stability zaměstnanců a v neposlední řadě se také zvyšuje produktivita práce a stoupá konkurenceschopnost podniku.

Armstrong (2015, s.580) pak uvádí, že *„politika rozvoje zaměstnanců by měla vyjadřovat závazek organizace podporovat soustavný rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců s cílem maximalizovat jejich přínos a poskytovat jim příležitost zlepšovat své schopnosti, realizovat svůj potenciál, rozvíjet svou kariéru a zvyšovat svou zaměstnavatelnost v organizaci i mimo ni.“* Dle Šikýře (2016, s.139) si zaměstnanec zvyšuje své dosavadní znalosti, které jsou zakotveny nad rámcem požadavků, potřebných k jeho dosavadní pracovní pozici, čímž ale může podstatně zvýšit svou využitelnost v rámci dané organizace nebo mimo ni.

A jak uvádí Vochozka (2021, s.67) rozvoj pracovníků přispívá k posílení a rozkvětu firmy. Velikost finančního příspěvku na školení nemá vliv na motivaci a kvalifikaci zaměstnanců, pokud nevykazují zájem o další vzdělávání. V případě nedostatečného zájmu by měl podnik zvážit možnost nahrazení těchto zaměstnanců jedinci, kteří o rozvoj svých dovedností projevují

značný zájem a snahu. Zaměstnanci jsou poté rozdělováni do pracovních pozic podle své kvalifikace a úrovně vzdělání, což přispívá k efektivitě výkonu práce a dosahování firemních cílů. Kvalifikovaný personál je klíčem k úspěchu podniku. Efektivita práce závisí na tom, jak dobře je personál vybavený pro plnění úkolů, s ohledem na jejich vzdělání a schopnosti.

Dle Hoffmana (2016, s.126) je klíčovým faktorem pro motivaci zaměstnanců nabízet vhodné prostředí pro rozvoj jejich kariéry, což přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců v práci. Tento přístup rovněž podporuje jejich aktivní zapojení do fungování organizace nad rámec běžných pracovních povinností. V dnešním dynamickém prostředí pracovního trhu a s rostoucími nároky na zaměstnance není možné spoléhat se pouze na jedno zaměstnání pro svůj kariérní rozvoj. Proto je nezbytné být otevřený a flexibilní vůči různým pracovním příležitostem, které se nabízejí. To znamená aktivně sledovat a reagovat na nové nabídky a možnosti na trhu práce, které mohou být pro další kariérní růst klíčové.

Systém vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů

Swanson (2022, s. 37) popisuje rozvoj lidských zdrojů jako proces rozvoje a zintenzivňování odborných znalostí s cílem zlepšit výkonnost jednotlivce, týmu, pracovního procesu a organizačního systému. Úsilí v oblasti rozvoje lidských zdrojů se obvykle odehrává pod hlavičkou „vzdělávání a rozvoje“ a „rozvoj organizace“. Z pohledu procesu lze rozvoj lidských zdrojů považovat jak za systém, tak i za určitou cestu. Tento pohled neinformuje o tom, kdo rozvoj lidských zdrojů vykonává nebo kde sídlí daná organizace. Na definiční úrovni je důležité přemýšlet o rozvoji lidských zdrojů jako o procesu otevřeném pro zapojení různých lidí v různých časech, rozmístěných na jiných místech uvnitř i vně dané organizace. Dalším způsobem, jak hovořit o rozvoji lidských zdrojů, je hovořit o něm jako o oddělení, funkci a práci. Lze si tento případ představit jako oddělení nebo divizi rozvoje lidských zdrojů v konkrétní organizaci s lidmi pracujícími na pozicích jako ředitel lidských zdrojů, manažer, specialista apod. Tito lidé ale mohou pracovat i v různých centrech, školicích místnostech, firemních univerzitách, vládních agenturách ale i online. Rozvoj lidských zdrojů lze také identifikovat z hlediska kontextu a obsahu, který podporuje například školení a rozvoj organizace. I pod těmito názvy oddělení, funkcí, pracovních míst a fyzických prostorů lze rozvoj lidských zdrojů definovat jako proces.

2.1.4 Motivace

Dle Urbana (2017, s.12) je motivace zaměstnanců klíčovým úkolem jejich nadřízených a zásadním faktorem pro dosahování strategických cílů organizace. Motivovaní zaměstnanci přinášejí stabilně vyšší kvalitu a výkon, projevují větší angažovanost, loajalitu a otevřenost vůči strategickým změnám a inovacím. Jsou nepostradatelným strategickým aktivem pro organizaci. Jejich motivace a spokojenost ovlivňují pozitivně pracovní prostředí v organizaci i vnější prostředí, zejména vztahy se zákazníky a obchodními partnery. Motivovaní zaměstnanci jsou schopni pracovat samostatněji, přinášet kreativní myšlenky a inovace. Motivace zaměstnanců zahrnuje nejen pochopení faktorů, které je motivují, ale i těch, které jim mohou bránit. Tyto faktory, nazývané motivační faktory, buď uspokojují lidské potřeby nebo jim brání.

Pilařová (2016, s.73) popisuje potřeby jako nedostatky, které způsobují nerovnováhu v organismu a pro obnovení musí být uspokojeny. Překážky v uspokojování potřeb vedou k frustraci, na kterou lidé reagují různými způsoby. Mohou zvýšit své úsilí k překonání překážky (energetizace), rezignovat na svůj původní záměr (únik), vyjadřovat nahromaděnou energii násilím (agrese), hledat alternativní cíle (sublimace), zpochybňovat původní cíle a jejich důležitosti (racionalizace) a navracet se k vývojově nižším způsobům uspokojení vlastních potřeb (regrese). Motivace zaměstnanců zahrnuje jak vnitřní pohnutky (motivy), tak i pohnutky

vnější (stimuly). Peníze, včetně mzdy, odměn a provizí, jsou typickými stimuly pro motivaci zaměstnanců. I přestože může tato stimulace krátkodobě zvýšit výkon zaměstnanců, její účinnost je často omezena na krátkodobý efekt. V rámci procesu motivace/stimulace identifikujeme tři klíčové fáze: vzbuzení zájmu, udržení zájmu a zacílení zájmu na požadovaný cíl.

Dle Pilařové (2016, s.73) je úkolem manažerů správně identifikovat vnitřní motivace svých podřízených a začlenit je do širšího rámce strategických cílů organizace.

Bedrnová (2015, s.475) dále poukazuje, že úspěšnost manažera v řízení lidských zdrojů závisí na jeho schopnosti navázat a udržovat kvalitní vztahy se svými podřízenými a efektivně využívat jejich schopností a tvořivosti k dosažení vyššího pracovního výkonu. Schopnost motivovat, ovlivňovat a budovat loajalitu zaměstnanců je klíčovou činností manažera, která přispívá k dosahování stanovených cílů organizace.

Jak uvádí Horváthová (2016, s.20), spokojenost zaměstnanců s jejich přidělenou prací a pracovním prostředím přímo ovlivňuje schopnost personalistů a manažerů aktivně řídit jejich výkon a motivovat je. Jednoduchým ukazatelem spokojenosti zaměstnance je jejich přístup k práci/pracovním činnostem. Pokud zaměstnanec projevuje pozitivní přístup a zaujetí ke svým úkolům, je pravděpodobné, že je spokojený a motivovaný k dosahování nových cílů. Naopak, pokud je jejich postoj k práci spíše negativní nebo rutinní, pravděpodobně jsou nespokojeni a tato situace by měla být neprodleně řešena.

Urban (2017, s.106) popisuje, jak zvýšit motivaci ke vzdělávání, v případě, kde vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčové pro celkový úspěch, který vede k dosažení požadované motivace. Nicméně, často je zapotřebí většinu zaměstnanců motivovat, protože jejich nedostatečná motivace může snižovat efektivitu vzdělávacích programů. Celková pracovní spokojenost by tak měla být základem motivace ke vzdělávání. Určité studie ukazují, že spokojení zaměstnanci se rychleji učí a jsou ochotnější. I přesto je často nezbytné aktivně posilovat motivaci zaměstnanců k úspěšnému absolvování vzdělávacích programů. Opatření k posílení motivace zaměstnanců ke vzdělávání by měla především podporovat vícevrstvou motivaci, která kombinuje vnitřní motivaci spojenou s osobním zájmem o profesní rozvoj a získání nových znalostí, jelikož tato motivace obvykle přináší účinnější učení, a zároveň by neměla opomíjet ani nástroje vnější motivace v podobě náležitých způsobů odměn či pokut, protože opírání se pouze o vnitřní motivaci nemusí být vždy dostatečné. Pro dosažení efektivního učení je klíčové spojit obě formy výše zmíněné motivace.

Motivace se dle Urbana (2017, s. 106) dělí na tyto 4 části:

- **Motivace před samotným zahájením** vzdělávání, kde motivace zaměstnanců k účasti na školení je pro úspěch klíčová. Je důležité jasně vysvětlit, jaké výhody to pro ně i pro podnik školení přináší. Školení může zahrnovat dosažení vyšších cílů, zvýšení odměny, rozšíření pravomocí či možnost účasti na zajímavých projektech. Pro některé je školení nezbytné pro udržení současné pozice. Důležité je také zapojit zaměstnance do tvorby obsahu, priorit a časového plánu školení prostřednictvím jejich návrhů;
- Druhou částí je **motivace v rámci tréniku nebo v průběhu samotného vzdělávání,** kde je motivace v rámci tréninku pro úspěšnost vzdělávání klíčová. Je důležité, aby nově získané schopnosti navazovaly na předchozí pracovní zkušenosti a účastníci je mohli ihned aplikovat v praxi. Efektivní jsou tréninky založené na řešení reálných případových studií, které umožňují účastníkům aktivní zapojení a vžití se do rolí osob, které dané situace již v minulosti řešily. Občasná účast nadřízených může motivovat účastníky a signalizovat, že jejich rozvoj je prioritou;

- **Ověřování získaných poznatků** je v této třetí části pro motivaci k úspěšnému absolvování vzdělávání klíčové. Zkoušky, testy a prezentace úkolů navazujících na zisk dovedností ze školení by měly být předem naplánovány, aby účastníci věděli, že budou jejich znalosti testovány. Tato informace zvyšuje jejich pozornost a motivaci věnovat se probíranému tématu bedlivěji, protože vědí, že k úspěšnému absolvování je potřeba napsat či prezentovat určitý výstup. V případě neúspěchu může být zaměstnanec poslán na další absolvování školení již ve svém volném čase nebo na vlastní náklady. Dalším motivujícím prvkem může být předem naplánovaný rozhovor s nadřízeným, během kterého jsou účastníci požádáni o shrnutí hlavních poznatků. Požadavek na písemné shrnutí závěrů, které účastníci předají svým spolupracovníkům, může také posílit jejich motivaci;
- Poslední klíčovou částí je **motivace po ukončení**, jelikož zaměstnanci často na nově nabyté znalosti, pokud je nevyužívají ihned v praxi zapomínají. Praktické využívání nových dovedností ovšem vyžaduje také podporu, zde i případný tlak ze strany nadřízených může hrát určitou roli k větší motivaci. Motivace k uplatnění nových poznatků se posiluje začleněním cílů vzdělávání do osobních rozvojových plánů a jejich posouzením v rámci pravidelného hodnocení. Získání nových schopností může vést k možnostem kariérního růstu, jako je zařazení mezi manažerské aspiranty, účast na zahraničních stážích nebo prestižních projektech. Finanční motivace hraje také důležitou roli, například navýšení platu nebo úhrada nákladů na vzdělávání v případě dosažení stanovených výsledků.

2.2 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak popisuje Koubek (2015, s.59), dobře zorganizované systematické vzdělávání v organizaci, patří mezi nejefektivnější proces při vzdělávání pracovníků. Je to neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání organizace, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Dle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s.185) neexistuje jediný optimální model vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který by byl stejný a zároveň i vhodný pro všechny podniky. Co se může lišit, je například velikost podniku. Ve velkých podnicích systematické vzdělávání vychází ze strategie vzdělávání, která je v podniku nastavena a musí se dle ní pracovat a zároveň také z podnikové politiky. V menších podnicích jsou také předem stanovené postupy, jak při vzdělávání zaměstnanců postupovat, avšak zde se to liší například tím, že se ke vzdělávání zaměstnanců přistupuje více individuálně a využívají se více vzělávací aktivity pro každého zvlášť, oproti hromadným vzdělávacím akcím, které jsou ve větších firmách běžným postupem při vzdělávacím procesu, jelikož mohou ušetřit spoustu času.

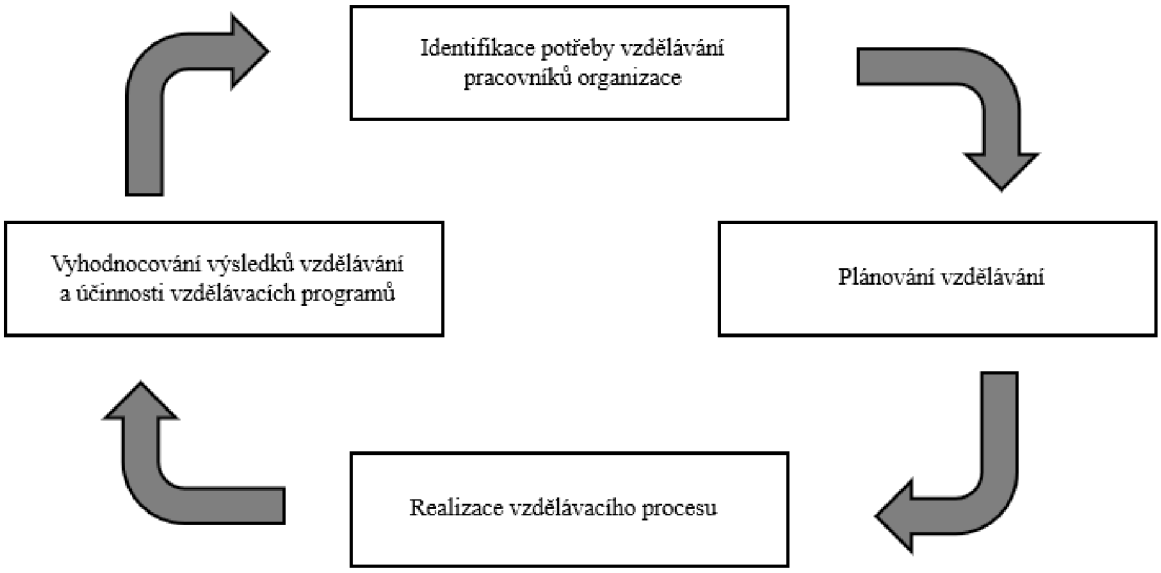
Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s.185) uvádí, že systematické vzdělávání má svůj vlastní cyklus, což představuje dlouhodobý proces, který efektivně realizuje právě potřeby vzdělávání ve firmách a který zahrnuje následující základní fáze – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávacích aktivit, realizace vzdělávání a vyhodnocování dosažených výsledků. Důležitou součástí tohoto procesu je také existence pracovníků nebo skupin (jak interních, tak externích), kteří iniciují právě daný proces vzdělávání a zajištují jak odbornou stánku vzdělávání, tak i stránku organizační. Je důležité nezapomínat na vzdělávací programy, které by měly být zavedeny ve firmě s ohledem na její dlouhodobý zájem a dostupné zdroje. Tyto programy by měly být navrženy tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám a možnostem společnosti. Kvalitní vybavení je dalším klíčovým aspektem pro úspěšné provádění systematického vzdělávání zaměstnanců. Je to jedna z nezbytných součástí, která přispívá k optimálnímu průběhu vzdělávacích aktivit. Kromě toho je důležité zajistit adekvátní a vhodné podmínky pro samotný proces vzdělávání. Firmy tak často spoléhají na externí vzdělávací firmy

jako partnera pro školení svých zaměstnanců. Tyto firmy nabízejí širokou škálu vzdělávacích možností a jsou pevně zakotveny ve smluvních podmínkách, což umožňuje firmám efektivně plánovat a realizovat své vzdělávací iniciativy.

V následujících podkapitolách diplomové práce bude blíže popsán koncept systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který podle Koubka (2015, s. 259) obsahuje čtyři základní kroky, a to konkrétně identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků organizace, plánování vzdělávání, samotnou realizaci vzdělávání a následné vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V tomto ohledu uvádí totožné rozdělení fází procesu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců také Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s. 186).

Dle Šikýře (2016, s.138) je hlavním cílem systematického vzdělávání zaměstnanců zaměstnance připravit na neustálé změny v pracovních podmínkách a požadavcích jak na pracovní pozici, tak na změny v celé organizaci, což zároveň úzce souvisí s rozvojem zaměstnanců a jejich profesní kariérou, včetně možného následnictví do manažerských pozic. Systematické vzdělávání zaměstnanců je také klíčovým prvkem v procesu řízení talentů v podnikovém prostředí. Tento proces se opírá především o efektivní provedení klíčových personálních úkonů, jako jsou výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Detailní zkoumání systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, je dle Průchy (2014, s.218) považováno za klíčový nástroj a strategii pro efektivní využití potenciálu zaměstnanců a posílení flexibility jednotlivce v rámci organizace.

Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: vlastní, upraveno podle (Koubek, 2015, s.260)

2.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Podle Měrtlové (2014, s.118) se v praxi provádí analýza široké škály dat získaných z informačního systému organizace a dalších průzkumů. Tyto údaje zahrnují informace nejen o celé organizaci, jednotlivých pracovních pozicích a prováděných činnostech, ale také o jednotlivých zaměstnancích. Naopak, Šikýř (2016, s. 140) zdůrazňuje, že jako hlavní zdroj dat slouží analýza pracovních pozic a hodnocení zaměstnanců, samotný cyklus systematického vzdělávání pak musí začínat vždy právě identifikací potřeb vzdělávání, který zároveň považuje potřebu vzdělávání jako *„nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavků pracovních míst.“* K identifikaci potřeb vzdělávání se využívají dostupné údaje o pracovních místech a zaměstnancích jako například – úkoly, pravomoci a odpovědnosti k dané poozici a dosažené vzdělání, odborná způsobilost, rozvojový potenciál apod., které se porovnávají s potřebnými údaji, které k dané pozici náleží a a musí být splněny, jako je analýza pracovních míst a hodnocení zaměstnanců.

Analýza vzdělávacích potřeb je, jak uvádí Průcha (2014, s. 31-32) velmi důležitou a podstatnou součástí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a je braná jako základní kámen a hlavní východisko celého konceptu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s. 187) vyjadřuje pojem vzdělávací potřeba rozdíl mezi aktuální úrovní znalostí a dovedností (kompetence) zaměstnance a požadovanou úrovní, která je předpokladem výkonu práce na daném pracovním místě a která se po zaměstnanci požaduje.

Dle Koubka (2015, s. 261) jsou kvalifikace a vzdělání velice obtížné kvalifikovatelné vlastnosti člověka, což při identifikaci potřebného vzdělání pro každou osobu ve společnosti zvlášť přináší problém. Primární cíl identifikace vzdělávacích potřeb je u daných osob zjistit jejich kvalifikační mezery, které je následně nutné doplnit vhodným vzdělávacím programem, který by měl mít za cíl kvalifikační mezery v dané oblasti snížit. Aby bylo dosaženo požadovaných vzdělávacích potřeb je nutné nejprve provést podrobnou analytickou rešerši, kde k rozpoznání a zjištění určitých vzdělávacích mezer musí být zjištěny jednak vzdělávací potřeby podniku pro možnost jeho dalšího rozvoje a zároveň také potřeby vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance.

Amstrong a Taylor (2015, s. 354-355) uvádí, že analýza mezer ve vzdělávání umožňuje rozpoznat rozdíly mezi tím co lidé umí a vědí a tím co by měli umět a měli vědět, čímž je možné vymezit dané vzdělávací aktivity, které zaplní dosavadní mezery ve vzdělávání. Dle Koubka (2015, s.261) se kvalifikace a vzdělání zaměstnanců v dnešní době posuzuje a měří „primitivními způsoby“ podle kterých se často v praxi není možné řídit, mezi ně patří například nejvyšší dosažený stupeň vzdělání/vyučení, případně absolvovanou praxí od čehož se odvíjí i některé individuální schopnosti, které mohl daný zaměstnanec získat díky studiu či praxi, a proto identifikace vzdělávacích potřeb závisí na přibližných odhadech a úsudku. Výsledky tedy mohou být brané jako zkušenosti a v některých případech i poučení do budoucna. Armstrong a Taylor (2015, 355) vnímají právě mezeru ve vzdělávání jako rozdíl mezi skutečnou a žádoucí úrovní výkonu, dovedností a znalostí daného zaměstnance. Jak uvádí Beneš (2014, s.109) důležité je také předejít „modelu deficitu,“ při kterém by mimo napravení identifikované mezery mělo dojít i získání přidané hodnoty.

Identifikace vzdělávacích potřeb podniku z hlediska dalšího rozvoje: nesmíme zároveň opomenout to, že se musí vycházet, jak již bylo zmíněno výše, ze strategie podiniku a podnikových cílů. Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s.187)

2.2.2 Plán vzdělávacích potřeb

Druhou plynule navazující fází na identifikaci vzdělávacích potřeb je, jak uvádí Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s.188), plánování vzdělávání a samotná tvorba plánu podnikového vzdělávání. Samotný plán podnikového vzdělávání by neměl pouze shromažďovat plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnanců, ale měl by zároveň reflektovat hlavní cíle podniku a vyhlídky jeho dalšího rozvoje. Pro co nejvyšší efektivitu v podnikovém vzdělávání by měl každý plán u vzdělávací akce obsahovat odpovědi na tyto otázky: Jaký je cíl vzdělávací aktivity? Kdo bude cílovou skupinou vzdělávací aktivity? Jaký bude obsah vzdělávací aktivity? Jaké bude organizační zabezpečení? Jaké metody budou použity? Na jakém místě bude vzdělávání probíhat? Jaký bude čas vymezený na vzdělávání? Jaké jsou požadavky na lektory? Jaké jsou požadavky na technické a materiální zabezpečení? Jaké metody budou využity na vyhodnocení dané vzdělávácí aktivity? Jaké jsou předpokládané náklady na vzdělávání?

Jak uvádí Šikýř (2016, s.140) plán vzdělávání, musí definovat cíl vzdělávání a cílovou skupinu zaměstnanců (což plyne z předem identifikovaných potřeb vzdělávání). Dále metody vzdělávání (zda na pracovišti nebo mimo něj), poté interní nebo externí instituci a lektora, který se o vzdělávání postará, čas (zda vzdělávání proběhne během pracovní doby, mimo pracovní dobu, či zda proběhne v rozmezí hodinovém či denním/mesíčním). Požadavky na materiální a technické vybevení a služby (například studijní materiály, dopravu na místo konání, ubytování, stravu apod.), což záleží na vybrané metodě, místě a času. Metody vyhodnocování výsledků vzdělávání (srovnání výsledků ze vstupních a výstupních testů, hlídání průběhu celého vzdělávacího programu a určení přínosů za pomoci ekonomických ukazatelů apod.) a náklady na vzdělávání, které záleží na záměru a počtu zaměstnanců, zvolené metodě, hodnocení vzdělávání a požadavcích na zajištění vzdělávání, místě i čase.

Oproti tomu Barták (2023, s 179) uvádí, že plánování rozvoje zahrnuje i analýzu aktuální situace, stanovení cílů, navrhování postupů a průběžné vyhodnocování, což vyžaduje odpovědi na určité klíčové otázky během procesu tvorby, jimiž jsou: kde se nacházíme v současné době? (analýza situační), jaký je náš cíl nebo kam směřujeme? (formulace cílů), jakým způsobem plánujeme dosáhnout těchto cílů? (definice postupu, alokace zdrojů), skutečně směřujeme k našemu požadovanému cíli? (kontrola postupu). Pro dosažení rozvojového vzdělávacího cíle nejprve stanovíme cíle, kde se definuje požadovaný výkon a zformuluje požadovaná úroveň vědomostí, dovedností a návyků. Sestaví se plán a strategie pro rozvoj vzdělávání, které budou obsahovat detailní postupy a metody, jak stanovených cílů dosáhnout. Zabezpečí se organizační opatření k úspěšné realizaci těchto plánů a postupů a jasně definujeme, kdo má jaké pravomoci a odpovědnosti za realizaci těchto plánů a postupů. Tímto postupem se zajistí systematický a cílený rozvoj vzdělávání vedoucí k dosažení stanoveného cíle. Při strukturování vzdělávacího rozvoje je nutné brát v úvahu následující body: kritéria pro výběr účastníků, obsah vzdělávacího programu, použité metody a formy vzdělávání, podrobné časové plánování, finanční náklady a stanovená kritéria pro hodnocení účinnosti. Kritéria pro hodnocení úspěšnosti vzdělávacího projektu zahrnují: Dosažení stanovených cílů v plném obsahu, rozsahu a kvalitě. Je účinný, hospodárný a relevantní. Umí efektivně využít zdroje. Dodržuje časové a finanční limity. Nemá negativní dopad na chod organizace. Je v souladu s firemní kulturou a pracovním stylem. Poskytuje a rozšiřuje nové možnosti a perspektivy pro organizaci.

Cílem plánování vzdělávacích potřeb je odstranit předem určenou mezeru ve vzdělávání, získanou právě pomocí prvního kroku v celém procesu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to identifikací vzdělávacích potřeb. Dle Zormanové (2017, s.202) se v plánovací fázi zpracovávají plány vzdělávání, které vymezují způsob a podobu vzdělávání, kde musí být zároveň posouzena reálnost, efektivnost a funkčnost doporučeného programu výuky. Jak uvádí Koubek (2015, s.264) návrhy a předběžné plány se objevují již v prvním

kroku, a to ve fázi identifikace, kde hlavní iniciativu přebírá podniková rada v čele s personálním oddělením, nadřízenými daných oddělení a vyšším vedením, které o rozvoji kvalifikace a vzdělávání v podniku rozhodují. Po podrobné rešerši a sběru veškerých potřebných dat, kterému předchází několik prvotních návrhů a předběžných možností je cílem vše konkrétně specifikovat a projednat, což následně vede ke vzniku definitivní podoby rozpočtu a vzdělávacího programu. Program se následně podrobněji upřesňuje tím, že definuje oblasti (předměty), na které se vzdělávání zaměřuje, což je stanovení počtů a kategorií pracovníků, na které se bude vzdělávání zaměřovat, metody, prostředky a časový plán vzdělávání. Realizaci vzdělávacího programu předchází registrace navrhovaných účastníků/zájemců, a následný výběr účastníků, během kterého v případě potřeby spolupracují linioví manažeři nebo jiní vedoucí pracovníci.

2.2.3 Realizace vzdělávacích potřeb

Třetím krokem systematického vzdělávání zaměstnanců je samotná realizace vzdělávání, která navazuje na plánování vzdělávání a která je, jak uvádí Průcha (2014, s.216) vrchol celého vzdělávacího cyklu. Dle Šikýře (2016, s.141) je v návaznosti na plánovaný cíl a cílovou skupinu prvním krokem zvolení vhodné metody, která se ke vzdělávání využije. Dále zvolení instituce, lektora, místa a času vzdělávání, materiálního a technického vybavení, jak bylo popsáno v podkapitole výše. Musí se zároveň sjednat podmínky k samotné implementaci s danou organizací, sdělit cílové skupině účastníků všechny potřebné informace, případně zajistit dopravu, ubytování či stravování, musí se také zvolit co nejvhodnější metoda k hodnocení konaného vzdělávání a vymezují se také náklady na vzdělávání.

Jak uvádí Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s.189-190), značný vliv na účinnost samotné realizace vzdělávácí aktivity má zejména motivace zaměstnanců, adekvátně zvolené metody vzdělávání, obsah vzdělávání, vhodný lektor a příjemné prostředí v místě, kde probíhá výuka. Nesmíme také opomenout fakt, že existuje několik skupin zaměstnanců, kteří mají rozdílné preference a každý také může mít zároveň odlišné priority, podle kterých klade důraz na určité oblasti a může se tudíž oproti ostatním ve svých požadavcích lišit. Z čehož plyne fakt, že v praxi nebývá příliš snadné se všem zavděčit a uspokojit potřeby všech zaměstnanců. Na počátku implementace vzdělávací aktivity je nutné předem určit, kdo bude mít konkrétní odpovědnost za jednotlivé činnosti v této fázi vzdělávání. Je nezbytné zajistit relativně rozsáhlou škálu organizačních činností. Musí se s dostatečným předstihem oslovit cílová skupina zaměstnanců, kterým by se zároveň mělo dostat vysvětlení z jakého důvodu a za jakým účelem se právě oni musí zúčastnit dané vzdělávací akce. Poté by se zvoleným účastníkům mělo zavčas poskytnout co nejvíce potřebných informací ohledně rozsahu akce, programu, časového harmonogramu, místa konání, možnosti dopravy, případně možnosti parkování, stravy, ubytování apod. Dalším krokem by mělo být uzavření smluv s externími dodavateli vzdělávacích akcí jako jsou lektoři, či autoři studijních textů. Zde se nesmí opomenout poskytnout právě lektorům potřebné informace ohledně složení konkrétní studijní skupiny, jejich znalostí, potřeb a primárně cílů, které chce zaměstnavatel pomocí zvoleného vzdělávacího procesu dosáhnout. Poté se připraví obdržené a potřebné materiály a další pomůcky, které jsou potřebné k uskutečnění celého procesu. Zajistit se musí také evidence účastníků dané vzdělávací akce, vhodný prostor pro konání, včetně technického vybavení. Musí se zajistit doprava, ubytování a stravování. Zprostředkuje se evidence veškerých výstupů ze vzdělávací akce, vytvoří se certifikáty/ potvrzení o absolvovování dané vzdělávací akce. Poté se zrealizuje celkové hodnocení a posouzení vzdělávací akce a následně se provede platba za zrealizovanou akci a vypočtou se celkové náklady na ní vynaložené.

2.2.4 Vyhodnocení efektivity vzdělávání/efektivita

Posledním a velmi důležitým krokem celého procesu systematického vzdělávání zaměstnanců je vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu neboli také vyhodnocení efektivity vzdělávání. Jak zmiňuje Armstrong (2015, s.367), vyhodnocování vzdělávání je klíčovým krokem k posouzení jeho účinnosti při nabývání stanovených cílů v plánovaných vzdělávacích aktivitách a identifikaci oblastí potřebujících zlepšení nebo změn pro zvýšení celkové účinnosti vzdělávání.

Nenadál (2015, s.190) tuto fázi systematického vzdělávání a rozvoje řadí mezi vůbec nejdůležitější potřebný krok celého vzdělávacího cyklu.

Tento proces je dle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s.190) nejtěžší fází celého výše popsaného cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců, kde se za největší problém při vyhodnocování dané vzdělávací akce považují především obtížně měřitelné výsledky, které se mnohdy projeví až po delším časovém horizontu. Na stejný hlavní problém vyhodnocování vzdělávací aktivity poukazuje i Koubek (2015, s.274), který připomíná, že zásadní otázkou je v tomto případě určit kritéria pro hodnocení.

Šikýř (2016, s.141), který souhlasí s výše zmíněnou problematikou ve vyhodnocení výsledků vzdělávání, uvádí, že se při posuzování efektivity vzdělávání prověřuje a zvažuje, zda byly použity správné metody a zda byly také vhodně dodrženy. Dále se analyzuje, jak účastníci reagovali, a také do jaké míry jsou jejich nově nabyté znalosti efektivní, dovednosti a schopnosti uplatněny v každodenní praxi.

Dle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s.190-192) se v praxi mnohdy využívá model vytvořený Donaldem Kirkpatrickem z 60. let, který pojímá čtyři úrovně hodnocení efektivity vzdělávání. První úrovní je reakce, kde primárním cílem měření je získat zpětnou vazbu od účastníků vzdělávací akce ohledně jejich reakce na obsah, prezentaci lektora a použité vzdělávací metody. Zjišťuje se také jejich celková spokojenost s průběhem vzdělávání a zda plánují využít nově nabyté znalosti v praxi. Tento typ hodnocení obvykle probíhá pomocí dotazníkové metody. Hodnotící dotazník by v tomto případě, kdy se chce co nejlépe zjistit přínos dané vzdělávací akce, měl obsahovat jasné a přesné atributy pracovního chování, aby byl co nejvíce efektivní.

Armstrong (2015, s.368) k vyhodoncování 1. úrovně stanovil instrukce, podle kterých je vhodné se řídit, jsou jimi například určení toho, co chceme zjistit, tvorba formuláře, díky kterému dokážeme určit množství reakcí zúčastněných. Donutit zúčastněné, aby jejich případné připomínky a návrhy na zlepšení opravdu napsali, čímž můžeme získat důležitou zpětnou vazbu, díky které se při konání budoucí akce můžeme vyvarovat předchozím nedostatkům a zlepšit se. Dopracovat se k zisku odpovědí od všech účastníků, pokud je to možné tak aby odbržené odpovědi byly co nejupřímnější. Zformovat přijatelné normy, posléze zhodnotit získané reakce podle těchto zformovaných norem a následně učinit náležitá opatření, které z těchto objevů vyplynou a komunikovat získané reakce v souladu s potřebami.

Dle Koubka (2015, s.275) se v praxi běžně stává, že pokud firma potřebuje nebo chce po delším časovém horizontu provést opětovné hodnocení, je to možné. Druhou úrovní je účení, kde se měření zaměřuje na posouzení a dosažení předem stanovených cílů a na účinnost jednotlivých aktivit, zda došlo ke zlepšení konkrétních znalostí a dovedností. Pro tento účel měření se obvykle využívá testování účastníků před a po absolvování vzdělávací aktivity, případně i s následným dlouhodobým sledováním. Výsledky jsou znázorněny prostřednictvím objektivních ukazatelů, například procentuálním zastoupením správných odpovědí či aritmetickým průměrem výsledků sledované skupiny. Stejného názoru je i Armstrong (2015, s.368), který tuto 2. úroveň označuje jako vyhodnocování poznatků, kde je primárním

cílem zhodnotit, do jaké míry byly vzdělávací cíle splněny. Třetí úrovní je chování, kde je účelem zhodnotit, zda vzdělávací program vedl k nějaké změně chování zaměstnanců a ke zdokonalení jejich kompetencí. K posouzení účinnosti vzdělávacích aktivit zaměřených na rozvoj měkkých dovedností se často používají hodnotící dotazníky, také není od věci zvážit využití metody 360° zpětné vazby.

Armstrong (2015, s. 368) uvádí, že k zisku vyhodnocování chování je optimální provést toto zkoumání jak před začátkem, tak po dokončení daného vzdělávání. Je také důležité, aby účastníkům byl poskytnut adekvátní čas na přizpůsobení či případnou změnu v jejich chování. Hodnocení by poté mělo objasnit, do jaké míry byly splněny specifické vzdělávací cíle týkající se změny chování a následná aplikace znalostí a dovedností v praxi. Poslední čtvrtou úrovní jsou výsledky, kde je cílem ověřit, zda se v důsledku absolvování určité vzdělávací aktivity dospělo k zisku nových znalostí nebo dovedností a zda došlo ke zlepšení pracovních výsledků. Zde se měří, jaký měla vzdělávací aktivita vliv na klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Nejefektivnějším způsobem, jak ale dokázat, že se vzdělávací programy vyplácejí, je měření návratnosti investic.

Během 90.let se s výše zmíněnými úrovněmi měření účinnosti vzdělávání začalo využívat měření návratnosti investic do vzdělávání neboli Return of Investment, označováno a v praxi také známo jako zkratka ROI. Tento ukazatel se dle Armstronga (2016, s.369) vypočítá následujícím postupem. Nejprve se musí odečíst celkový zisk z investice do vzdělávání od původních nákladů na dané vzdělávání. Výsledek je pak vydělen původními náklady vzniklými na vzdělávání a získaný výsledek se vynásobí 100 procenty. Tímto postupem dojdeme k zisku procentuální hodnoty, která vyjadřuje, kolikrát převyšuje zisk nebo úspora původní náklady na vzdělávání.

Tento postup nám dle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s.192) dává možnost odpovědi na otázku *„Jaký je finanční přínos změny, která byla způsobená vzdělávací akcí?“* Díky danému ukazateli je možné transformovat kvalitativní znázornění přínosů vzdělávání do konkrétních finančních hodnot, kde by vyhodnocování výsledků vzdělávání mělo být začleněno do pravidelného hodnocení zaměstnanců jako součást procesu řízení jejich výkonnosti.

Jak uvádí Koubek (2015, s.274-275) kvalifikace a vzdělání jsou z kvalitativního popisu obtížně kvantifikovatelné, jejich úroveň nebo změnu tedy lze často zjistit pouze nepřímo, někdy prostřednictvím hypotetických indikátorů, což vede k velké variabilitě kritérií a metod hodnocení. První možností je srovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy provedenými po skončení vzdělávacího programu. Tato možnost s sebou ale přináší mnoho obtíží, od samotného utvoření testu, kde by měla být nezkresleně naměřena aktuální úroveň a dovednosti, kterými zúčastnění před samotným konáním vzdělávací akce disponují oproti úrovni a dovednostmi, které získali právě díky účasti na vzdělávacím programu. Také se mohou vytvořit dva ekvivalentní testy a použít. Výsledky testu ale mohou být ovlivněny momentálním rozpoložením testované osoby a podmínkami, za kterých testování probíhalo. Další uváděný problém, který může při porovnávání výsledků vstupních a závěrečných testů nastat, je fakt že v praxi se často plnně přičítá pozitivní rozdíl účinku vzdělávání, ale s negativním rozdílem si často nikdo neví rady, protože se v této možnosti nezohledňuje působení náhody nebo jiných vlivů. Další méně důvěryhodnou možností je monitorování vzdělávacího procesu a programu, kde se primárně posuzuje účinnost a vhodnost zvolených metod a konaných procesů a zároveň také zpětná vazba na daného vzdělavatele. Hodnocení odborníky nebo pozorovateli bývá často velmi subjektivní, vzhledem k tomu, že daný odborník má tendenci hodnotit použití jím zvolených metod a postupů, které využívá pozitivně. V praxi je patrné, že v našich podmínkách jsou častěji pozitivně hodnoceny metody a postupy, které nevyžadují od účastníků nadměrné úsilí nebo aktivní zapojení.

Poslední zmiňovanou možností je dle Koubka (2015, s.275) snaha kvantifikovat praktický přínos vzdělávání za pomoci ekonomických ukazatelů, jako například zvýšením prodeje, produktivity práce, či kvality výrobků a poklesem nákladů, zmetkovitosti apod. Poměrně složitý proces nastává i při snaze zjistit faktický přínos dané vzdělávací akce u vedoucích pracovníků, kde se na změnu v určité oblasti jako je například měření změny chování, změna ve schopnosti vést lidi, organizování práce, řešení různých problémů a rozhodování přichází nebo zjišťuje následná efektivita z absolvovaného vzdělávacího programu poměrně složitě. U většiny výše zmíněných možností se při snaze o srovnání investic do vzdělávání a jejího přínosu dostaneme k zisku zkreslených výsledků. Také je důležité brát v úvahu, že schopnost měřit přínos vzdělávání je ovlivněna charakterem a obsahem práce. V případech, kde pracovníci vykonávají relativně jednoduché úkoly, může být efekt vzdělání snáze pozorovatelný. Naopak u pracovních rolí vyžadujících řídící či jiné vysoce kvalifikované dovednosti je efekt vzdělání často běžnými nástroji zkoumání obtížně zaznamenatelný. Tento efekt se může projevovat postupně a může být viditelný spíše v dlouhodobém horizontu a díky nepatrným malým postupným zlepšením, což ztěžuje jeho hodnocení. Je důležité zvážit, zda zkoumat efektivitu vzdělávání ihned po ukončení daného procesu, nebo s určitým časovým odstupem. Ideální časový rámec se liší podle konkrétních podmínek a cílů hodnocení. Výsledek vzdělávání zároveň do značné míry ovlivňuje i motivace pracovníků ke vzdělávání, určení prostoru, který je zaměstnancům ve vzdělávání pro uplatnění získaných znalostí poskytován, jak se v organizaci zachází s používáním pracovní doby a jaké probíhají kontroly pracovníků. Proces hodnocení zahrnuje rozdělení do několika dílčích částí, které mohou zahrnovat okamžité a zjevné účinky vzdělávání, stejně jako potenciální nebo perspektivní účink. Hodnocení nejčastěji obsahuje tyto otázky:

- Hodnotí se, zda v procesu vzdělávání byly využity přiměřené nástroje, včetně metod vzdělávání, technického vybavení, časového plánu a obsahu vzdělávání;
- Hodnotí se reakce a postoje samotných účastníků vzdělávání, právě tato metoda je často tou nejpoužívanější metodou při získávání informací k hodnocení, i přes možné riziko výrazného subjektivního zkomolení;
- Hodnotí se také úroveň osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Pro tento účel se obvykle využívá testování účastníků ihned po dokončení vzdělávacího procesu;
- Hodnotí se, do jaké míry absolventi vzdělávání aplikují v praxi, zda se naučili znalosti a dovednosti, které byly cílem jejich vzdělávacího procesu, a jak tyto změny ovlivňují jejich pracovní chování.

Důležité je si však znovu uvědomit, že ne všechny změny musí být okamžitě patrné, často se projevují postupně a nenápadně. Proto je klíčové zvážit, kdy a po jak dlouhou dobu budeme sledovat a hodnotit pracovní chování absolventů vzdělávání. Toto platí zejména v případech, kdy vzdělávání bylo zaměřeno na rozvoj pracovních schopností manažerů, jako je vedení pracovníků nebo jiné dovednosti v personální oblasti.

Dle Armstronga (2016, s. 369) tradiční hodnocení vzdělávání sleduje postup po jednotlivých úrovních, zatímco modernější přístup se zaměřuje na samotný proces a dosažené výsledky. To znamená začít se koncentrovat na ukazatel návratnosti očekávání, který umožňuje zhodnotit, jak efektivní byla investice do vzdělávání v dosažení očekávaných přínosů.

Jak uvádí Armstrong, který souhlasí se stanovením pěti problémů, které definovali Grove a Ostroff (1990), které mohou objasnit proč není hodnocení vzdělávání něni natolik účinné. **1)** Informace o dopadech vzdělávání, které jsou k dispozici, jsou často nepožadovány nebo nepoužívány vrcholovým vedením. **2)** Specialisté na vzdělávání a rozvoj často nedisponují dostatečnými odbornými znalostmi k účinnému provádění vyhodnocování vzdělávání.

3) Cíle vzdělávacích programů nejsou jasně stanovené, což komplikuje určení kritérií pro jejich vyhodnocení. **4)** Omezené rozpočty na vzdělávání často znamenají, že finance jsou alokovány spíše na samotné provádění vzdělávání než na proces vyhodnocování. **5)** Existuje vysoké riziko spojené s vyhodnocováním vzdělávání, protože by mohlo odhalit nedostatečnou účinnost vzdělávacích opatření. Čím precizněji jsou identifikovány potřeby vzdělávání a čím konkrétněji jsou formulovány cíle, o to účinnější může být následné hodnocení vzdělávání, protože poskytne jasnější rámec pro zhodnocení dosažených výsledků. Jednotlivé zpětné vazby z vyhodnocování vzdělávání mají různou důležitost, avšak zpětná vazba týkající se výsledků je klíčová, protože poskytuje informace o skutečných dopadech vzdělávacích aktivit. Pokud není možné prokázat přínos vzdělávání na úrovni výsledků, lze stále zkoumat změny v chování nebo získání nových znalostí a dovedností, což může poskytnout důležité poznatky o efektivitě vzdělávacích iniciativ. Analýza dopadu chování na výsledky nebo analýza získaných znalostí, dovedností a postojů a jejich vliv na chování může naznačit, zda očekávané změny chování či osvojení nových dovedností a postojů vedou k požadovaným výsledkům.

2.2.5 Metody vzdělávání

V neposlední řadě je důležné popsat a objasnit různé metody vzdělávání, které jsou v praxi využívány. Jak uvádí Zormanová (2017, s.37) mezi hlavní formy podnikového vzdělávání patří vzdělávání prezenční, distanční a kombinované. Vzdělávání v prezenční formě se provádí prostřednictvím různých indoorových či outdoorových metod. Distanční vzdělávání se považuje za alternativu právě prezenčního vzdělávání, které se uskutečňuje pomocí e-learningu a poslední kombinovaná forma vzdělávání, skládající se ze spojení prvků jak prezenční, tak distanční metody. Nesmíme také opomenout rozlišení mezi vzděláváním na pracovním místě či externím vzdělávání, které je uvádí Šikýř (2016, s.140).

Barták (2021, s.73) uvádí, že metoda je v kontextu vzdělávání dospělých prostředkem didaktického působení, který je využíván k dosažení stanovených vzdělávacích cílů. Ve vztahu ke vzdělávání dospělých jde o záměrné a systematické řízení výuky, které spočívá v koordinaci činnosti vyučujícího a účastníků s cílem aktivně osvojit pečlivě strukturovaný výukový obsah a dosáhnout stanovených pedagogických cílů.

Podle Plamínka (2018, s. 98) je důležité pečlivě zvážit vhodnou formu vzdělávání, protože každý podnik či jeho jednotlivé části, včetně týmů či jednotlivých zaměstnanců, mají odlišné potřeby a cíle.

Dle Koubka (2015, s.265-266) vzniklo postupem času široké spektrum vzdělávacích metod, jež jsou rozděleny do dvou hlavních kategorií. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce často označované jako metody „on the job“ a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště označované jako metody „off the job“, stejného názoru, který diferencuje teorie i praxe zároveň je i Palíšková, Legnerová, Střítelský a kol. (2021, s.184). Jak již sám název o sobě napovídá vzdělávání při výkonu práce/na pracovišti se realizuje zpravidla v průběhu pracovního procesu a přímo na pracovišti daného zaměstnance. Primární výhodou tohoto neformálního postupu je, že si zaměstnanec postupně osvojuje dané výrobní postupy a dovednosti přímo v prostředí a podmínkách daného podniku ve kterém je doposud vykonával a které je mu dobře známo, dalším pozitinvím aspektem patřící k této metodě je fakt, že díky vzájemné kooperaci daných zaměstnanců dochází ke zlepšení a utužení vzájemných sociálních vazeb a vztahů právě na pracovišti. V předchozí větě zmíněné vzdělávání na pracovišti adekvátně doplňuje a rozšiřuje právě vzdělávání mimo pracoviště, které si nejčastěji klade za cíl získání nejnovějších využívaných poznatků v určité oblasti, které se dané školení věnuje, rozšíření komunikačních dovedností, technik řízení, vedení lidí, týmové práce což se dá označovat za rozvoj měkkých dovedností, anebo stmelování dosavadního pracovního

kolektivu, či budování kolektivu nového. Velkým benefitem této možnosti je v neposlední řadě šance k poznání jiných/cizích lidí ze stejného odvětví, získat díky této možnosti odlišné anebo úplně nové názory na určité pracovní procesy a celkové otevření mysli a připuštění si například zkoušky nějaké nové možnosti, kterou se nebude bránit danou osoba začít implementovat, nebo také utvrzení v tom, co jsem dělal doposud, jsem se cítil dobře a nevidím tak potřebu nic měnit, nebo se něčemu novému přiučovat.

Metody „on the job“

Instruktáž při výkonu práce – nejčastěji aplikovaná metoda vzdělávání, která se dle Koubka (2015, s.267) zakládá převážně na jednorázovém předvádění pro méně pracovně vyzrálého zaměstnacne od kolegy či nadřízeného s většími zkušenostmi/schopnostmi, který je kompetentní předat potřebné zkušenosti právě na méně vyzrálého kolegu, který by se měl podrobným pozorováním, napodobováním či všemožnými dotazy postuně dopracovat ke zvládnutí daných pracovních úkolů, které jsou k jeho práci potřeba. Výhodou této metody je rychlost a možnost utužení dobrých vztahů na pracovišti mezi aktéry daného procesu. Oproti tomu za nevýhody se v tomto případě považuje neklidné prostředí, při kterém se daná instruktáž uskutečňuje (během pracovní doby, v obvyklém místě výkonu práce dané osoby, ve kterém je běžný hluk a další možné rušivé elementy, které mohou narušovat celý proces).

Coaching – dle Langera (2016, s.187) je právě coaching často didakticky užíván nesprávně, přičemž kouč se při této výukové metodě snaží dané zaměstnance naučit se maximálně používat a zároveň rozvíjet svůj vlastní potenciál, kde on má být pouze nápomocen, kouč by při tomto procesu tedy neměl například přicházet s vlastním návrhem na vyřešení určitého problému, ale pouze se snažit co nejlépe „vést“ tzn. koučovat jím vedenou osobu, která je za své činy plně zodpovědná.

Mentoring – Armstrong (2015, s.361) označuje mentoring jako paralelu coachingu kde ke zprocesování dané metody vzdělávání musí být důkladně zvoleni proškolení jedinci (mentoři), kteří jsou schopni přidělené osobě poskytnout co nejlepší odborné vedení, potřebné rady a stálou podporu, která by právě zvoleným osobám měla při jejich vzdělávání a rozvoji pomoci. Primárním cílem mentorů je dané zaměstnance co nejlépe nachystat na jejich možné zlepšení pracovní budoucnosti, které mohou za pomoci dosažených lepších výsledků, zvládání komplikovanějších výzev vést právě díky spolupráci s mentorem ke kariérnímu růstu. Tato metoda je i dle Koubka (2015, s.268) hodnocena oproti coachingu přívětivěji, právě díky faktoru vlastní iniciativy, prozíravé volby vzoru a neformálního vztahu.

Counselling – Langer (2016, s.189) uvadí, že counselling je jeden z nejnovějších vzdělávacích přístupů, kde si daný zaměstnanec obvykle sám a dobrovolně zvolí svého „counsellora“ neboli konzultanta, který by měl právě díky neformálnímu způsobu této vzdělávací metody a díky společnému konzultování a informování poskytovat asistenci či vedení jednotlivcům či skupinám z podniku v jejich úsilí vyrovnat se s osobními, emocionálními, sociálními či psychologickými obtížemi v zaměstnání. Cílem counselingu je umožnit zaměstnancům získat hlubší vhled do svých obtíží, objevit a navrhnout společné strategie pro efektivnější řešení a posílit jejich osobní růst a blahobyt.

Asistování – dle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s.185) se tato metoda vzdělávání na pracovišti v praxi nejčastěji využívá pro zaučení nově příchozího zaměstnance, který dostane přiděleného seniornějšího a zároveň i zkušenějšího zaměstnance, který by měl být novému kolegovi nápomocen při většině jeho pracovích aktivit a svými cennými radami a předáním jeho dosud nabytých zkušeností, by se nový zaměstnanec měl o ponzání rychleji naučit své pracovní povinnosti vykonávat co nejlépe a začít být co nejdříve samostatnější pracovní jednotkou.

Pověření úkolem – vyvrcholení předchozí zmíněné metody asistování je právě dle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s.185) pověření daného zaměstnance splnit zadaný úkol již samostatně, díky této metodě by měl být pověřený zaměstnanec díky pečlivému pozorování svého školitele motivován k podání co nejlepších výkonů. Také se ale díky pozorování zkušenějšího zaměstnance může zjistit, zda pověřený pracovník vykonává danou práci dobře, a naopak také zda zaměstnanec pověřený asistováním naučil či předal správné pracovní postupy a návyky a zda se v této roli může v budoucnosti opět objevit. Proto je nutné volbu pověřeného pracovíka opravu zvážit.

Rotace práce – Armstrong (2015, s.195) rotaci práce popisuje jako pohyb zaměstnanců od určitého pracovního úkolu k jinému s cílem redukovat právě pracovní stereotyp, a naopak zvýšit rozmanitost prováděné práce.

Pracovní porady – dle Bartáka (2021) a Koubka (2015) jsou pracovní porady také řazeny mezi metody vzdělávání na pracovišti, kde se nejen jak uvádí Langer (2016, s.190) právě v rámci samotných porad mohou daní zaměstnanci dozvědět nespočet potřebných a důležitých informací, díky kterým mohou získat opět více zkušeností, obohacení a přiučení se, ale také se jim díky účasti na pracovních poradách utvářejí různé názory a postoje, které postupem času mohou vhodně využít.

Metody „off the job“

Přednáška – nejčastěji se zaměřuje na sdílení faktů nebo teoretických znalostí, její výhodou bývá efektivní přenos informací s minimální náročností na podmínky a potřebné vybavení, při které se ale koná pouze bezvýrazné přijímání informací jedním směrem ze strany účastníků vzdělávání, ze kterého si ne všichni zúčastnění odnesou potřebný přínos, oproti přednášce spojené s diskusí, která dle Koubka (2015, s.270) předchozí zmíněnou nevýhodu částečně převyšuje a která se také vyznačuje především předáváním znalostí. Pozitivem této metody je fakt, že během konané diskuse se rodí nové myšlenky na řešení problémů, přičemž účastníci jsou podněcováni k aktivnímu se zapojení, které aby se konalo musí být velmi dobře zorganizováno a moderováno, vzhledem právě k možnosti diskuse mezi všemi zúčastněnými.

Seminář – jak uvádí Šikýř (2016, s.142) zaměstnanci by se při této metodě měli učit pomocí výkladu přednášeného školitelem a následnou diskusí spolu s dalšími zúčastněnými daného semináře, čímž může vzniknout mnohem větší motivace účastníků získat a obohatit své dosavadní znalosti a schopnosti.

Demonstrování – dle Palíškové, Legnerové, Střítelského a kol. (2021, s.185) je často označováno také jako praktické či názorné vyučování se vykonává především za pomoci didaktické techniky a učebních pomůcek směřující k předání znalostí a dovedností od školitele v daném tématu na zúčastněné zaměstnance.

Případové studie – jak uvádí Koubek (2015, s.270), právě případové studie jsou velice oblíbenou vzdělávací metodou, která se využívá primárně ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Při této metodě zúčastnění získají skutečné nebo smyšlené popsání organizačního problému, kde by měli po důkladném nastudování zjistit jádro zadaného problému a navrhnout jeho vhodné řešení.

Workshop – pod tímto pojmem který je dle Langera (2016, s.160-161) při vzdělávacích aktivitách jednou z nejčastěji označovanou metodou se řádí konané porady, konference, pracovní jednání, prezentace, apod. Přesnější definice workshop popisuje jako schůzy zaměřenou na řešení konkrétního problému prostřednictvím kreativního a inovativního přístupu spojeného se synergickou odezvou, což znamená že kombinací několika faktorů či prvků se získá větší výsledek, než se očekávalo díky spojení a konanou interakcí. Neméně aby workshop

splňoval určitou kvalitu a byl přínosný je důležité při jejím pořádání zajistit účast specialistů na danou a řešenou problematiku, účast moderátora a zapisovatele. Workshop by měl mít po jeho konci k dispozici měřitelný výstup ve formě dokumentu na němž se účastníci shodli anebo produkt, který se za konání díky účastníkům vytvořil.

Brainstorming – Langer (2016, s.175) uvádí, že cílem brainstormingu je získat co nejvíce nápadů, poznatků či návrhů na řešení daného problému, kvůli kterému se brainstorming konal a který se doposud nepodařilo vyřešit. Mezi základní pravidla, která by při tomto procesu měla být co nejvíce dodržována patří zákaz kritiky, kde by se měl brát ohled na vše co je řečeno, rozvíjet svou kreativitu, které se meze nekladou, kvantita by v tomto případě měla být v převaze oproti kvalitě, čím více nápadů, tím lépe, dále rovnost účastníků, kde i nejméně seniorní zaměstnanec může přijít s geniálním nápadem, který do řešené problematiky zapadá a také se nesmí opomenout vzájemné podněcování. Během tohoto procesu by měla panovat uvolněná poklidná atmosféra, díky které se může daná skupina dopracovat k určitým krokům, vedoucím k následnímu vyřešení problému.

Simulace – dle Koubka (2015, s.271) tato metoda během které se v jejím průběhu přechází od prvotních jednodušších problémů k problémum složitějším je zaměřená převážně na praxi a aktivní účast vzdělávaných zaměstnanců, kde právě vzdělánaní obdrží detailní postup, kde jejich hlavní úkol spočívá v tom, že mají během určeného časového rámce učinit řadu rozhodnutí, které by v dané sitauci učinili. Nejčastěji se jedná o vyřešení určité situace, kterou vedoucí pracovník či pracovník na vyšší pozici ve své pracovní náplni řeší často. Právě výsledné řešení zúčastněných může poměrně dobře naznačit, kteří zaměstnanci by do budoucna mohli pracovně povýšit anebo jakým směrem by se jejich kariéra měla rozvíjet. Tato metoda dokáže poměrně dobře formovat schopnosti vyjednávání a rozhodování se, je ovšem poměrně náročné ji nachystat a připravit.

Hraní rolí – dle Armstronga (2015, s.271) je tato metoda zjevně specializovaná na rozvoj praktických schopností účastníků v praxi, při které se účastníci zapomocí vlastní aktivity a soběstačnosti vtělí do nějáké role a v ní se snaží o co největší porozumění, poznání povahy mezilidských vztahů a řešení vzniklé situace, kde je nutné si zachovat potřebnou míru autentičnosti. Tato metoda se využívá nejčastěji u vedoucích pracovníků s cílem získání specifické sociální pozice a požadovaných sociálních vlastností.

Assesment centre – podle Koubka (2015, s.272) označováno jinými slovy jako takzvaný diagnisticko-výcvikový program, je assesment centre mimořádně efektivní metoda náročná na čas a peněžní zdroje. V tomto procesu jde v podstatě o trénink, během kterého jsou vytvářeny situace zaměřené na důkladné zmapování osobnostních charakteristik vybraných zaměstnanců podniku. Účastníci podstupují různé testy, komunikují, diskutují mezi sebou, řeší určité scénáře a problémy, absolvují různé zkoušky a účastní se skupinových i individuálních pohovorů. Během celého průběhu daného procesu jsou účastníci sledováni kvalifikovanými hodnotitelemi, lektory a personálními specialisty, kteří pak na každou zúčastněnou osobu poskytnou písemné hodnocení. Kvůli své náročnosti je tato metoda poměrně často umožněna v řadě firem, zejména pro tzv. klíčové pozice a role (např. management, obchodní zástupci atd.). Použití této metody vedlo v mnoha firmách k zavedení, kde vedle tradičního systému vzdělávání založeného na cílových skupinách a skupinové výuce vznikl individuální subsystém, zaměřený na tvorbu a realizaci vzdělávacích programů přizpůsobených jednotlivým zaměstnancům.

Outdoor training/learning – dle Šikýře (2016, s.142) metoda vzdělávání jenž je vykonávána venku, kde je cílem zapomocí sportovních aktivit prohlubovat své dosavadní přirozené schopnosti (komunikace, analýza, rozhodování, plánování, kooperace v týmu, vedení týmu

apod.) a následně je upotřebit ve svém běžném pracovním životě k dosažení vyžadovaného pracovního výkonu.

E-learning – Armstrong (2015, s.361-362) uvádí, že tato metoda v překladu znamená elektronické účení a ve firmách se využívá více a více, často je dostupná přes intranet (interní počítačová síť) dané organizace. Metoda podporuje individuální vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím informačních a komunikačních technologií, snaží se ale vzdělávání pouze obohatit nikoliv zcela nahradit či nějak výrazněji omezit. Díky e-learningu se může daný zaměstnanec vzdělávat přesně v čas, kdy on sám uzná za vhodné a potřebné, zároveň může vzdělávání probíhat po rozdělených částech, které jsou většinou zaměřeny na konkrétní cíle, nemusí být splněno celé a hned. Dalo by se tedy konstatovat, že vzdělávání zapomoci e-learningu je přizpůsobeno individuálním potřebám každého jednotlivého zaměstnance, jelikož každý má možnost si mimo povinných e-learninigových programů, které musí být splněny, zvolit k výuce jakékoliv nabízené téma o které jeví zájem a které ho může v jeho rozvoji a vzdělávání obohatit.

2.3 Současné trendy ve vzdělávání a rozvoji

Dle Vetešky (2016, s.207) jsou v dnešní době informační a komunikační technologie neodmyslitelnou součástí prakticky každé lidské činnosti a aktivity. Jejich neustálý vývoj přináší vyšší výpočetní výkon, stabilní systémy a nové technologie, které jsou dnes dostupné téměř všem uživatelům. Tyto technologie se staly nedílnou součástí každodenního života a jejich výkon se využívá i v oblastech, kde bychom je před pár lety jen stěží hledali, jako je například vzdělávání zaměstnanců. Nové směry v oblasti vzdělávání zaměstnanců zahrnují propracované systémy umožňující plánování, realizaci a hodnocení vzdělávacích programů v organizacích. Tato inovace přináší rozšíření do nových oblastí a nabízí nové metody a formy učení, které lze rozdělit do dvou skupin podle jejich charakteru a realizace. Metody vzdělávání v rámci organizace a metody sebevzdělávání. Při vzdělávání v rámci organizace je cílem především efektivně připravit zaměstnance na úspěšné zvládnutí jejich pracovních úkolů a průběžně monitorovat jejich pokrok a úroveň dovedností, které v souladu s novými požadavky a úkoly mohou případně rozšířit. Dle Vetešky (2016, s.207) mezi nejběžněji používané metody vzdělávání zaměstnanců organizací patří:

- **MOOCs** – jsou tyto kurzy zaměřeny na vzdělávání velkého množství zaměstnanců, především v oblasti odborných a univerzálních kurzů. Jejich vývoj může probíhat interně v rámci vzdělávacích systémů organizace nebo jsou realizovány externími dodavateli specializujícími se na tento typ vzdělávání. Kurzy jsou pak přístupné všem zaměstnancům nebo vybraným skupinám podle jejich zaměření a potřeb. Typickými příklady jsou například školení z bezpečnosti práce, školení řízení, či školení interních procesů. Součástí těchto kurzů je často závěrečné ověření znalostí prostřednictvím online testů. Langer (2016, s.205) uvádí také možnost po úspěšném absolvování určitého MOOCs získat certifikát, za který obvykle, musíte zaplatit drobný poplatek, s ohledem na to, že většina MOOCs je dostupná zdarma, by v těchto případech platba nemusela být takovým problémem, pokud certifikát potřebujeme nebo chceme;
- **Cloudové LMS** – moderní cloudové LMS systémy představují inovaci klasických systémů, umožňující dostupnost vzdělávacích programů kdykoliv a odkudkoliv, z prakticky jakéhokoli zařízení s připojením k internetu. Tyto systémy poskytují širokou škálu funkcionalit, které rozšiřují původní možnosti LMS o interaktivitu a dynamiku. Díky externímu zajištění infrastruktury a služeb je možné efektivně

řídit náklady, protože organizace platí pouze za využití, což představuje významnou úsporu nákladů;

- **Gamifikace** – metoda, která využívá herní prvky mimo herní prostředí k motivaci účastníků, k překonávání výzev a podněcování soutěživosti. Tato metoda se opírá o zábavné a motivační principy, metody a prvky her. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s.194) tento pojem označují jako *„zavádění herních prvků do neherního prostředí“* do odvětví podnikového vzdělávání. Integrace bodového hodnocení, sestavování žebříčků a přidělování prémiových odměn či ocenění přispívá k soutěživosti mezi zaměstnanci, což zvyšuje jejich motivaci k účasti na vzdělávacích aktivitách. Tímto způsobem je celý proces vzdělávání pro zaměstnance atraktivnější a stimuluje jejich zájem o osobní rozvoj. Využití herních prvků, zejména prostřednictvím virtuální reality, zlepšuje zapamatovatelnost učiva a aktivně angažuje zaměstnance v praktických cvičeních. Příkladem jsou letecké simulátory, které nejen rozvíjejí týmovou spolupráci, ale také zvyšují schopnost rychlého rozhodování, odolnost vůči stresu a rozvíjejí další manažerské dovednosti. Dle Langera (2016, s.204) digitální sdělování získalo sociální rozměr díky zavedení gamifikace, integraci zpětné vazby a propojení se sociálními sítěmi, což dříve chybělo;
- **Personalized Learning** – vzdělávání postavené na míru zaměstnanci, je navrženo tak, aby vyhovovalo potřebám organizace i možnostem jednotlivých zaměstnanců. To znamená, že bere v úvahu jejich aktuální úroveň znalostí, schopností a dovedností a zaměřuje se na rozšíření jejich kompetencí prostřednictvím získávání nových znalostí. Learning path, což jsou vzdělávací plány v rámci personalizovaného vzdělávání, kombinují různé dostupné formy vzdělávání a stanovují konkrétní kroky a cíle, kterých by měl zaměstnanec dosáhnout. Součástí těchto plánů jsou také kontrolní body, které průběžně ověřují dosažené znalosti a dovednosti zaměstnance a zajišťují tak kontinuitu v jejich vzdělávání.

Jak uvádí Veteška (2016, s.208) digitalizace a informační a komunikační technologie otevírají nové perspektivy jak ve vzdělávání v rámci organizace, tak i v samostatném sebevzdělávání. Jejich rostoucí popularita je dána především jejich dostupností a uživatelsky přívětivým rozhraním, kde se mezi nejoblíbenější a nejvyužívanější metody dle Vetešky (2016, s.208) řadí:

- **Online kurzy** – vzdělávací systémy organizace, které mohou být provozovány buď pomocí interních platforem nebo zapomoci externích subjektů;
- **Sociální sítě** – poskytují ideální možnost a prostředek pro rozšíření nabídky vzdělávacích forem pro zaměstnance. S jejich stále se zvyšujícím rozšířením jsou tyto možnosti dostupné prakticky každému a pro jakoukoli oblast znalostí;
- **Mobilní učení** – jedna z nejrychleji se rozvíjejících oblastí ve vzdělávání, a to díky expanzi mobilních zařízení, jako jsou tablety a chytré telefony. Tato forma vzdělávání je realizována pomocí mobilních aplikací, které jsou poskytovány jak velkými technologickými firmami, tak i menšími organizacemi. Jednou z klíčových výhod mobilního učení je jeho prakticky neomezená dostupnost, což umožňuje uživatelům mít své kurzy neustále po ruce.

Augmented Learning – dle Vetešky (2016, s.215) jde o učení mobilním způsobem, které není centralizovaně řízené a nezaměřuje se na specifické skupiny, je založeno na principu on-demand. Tento přístup klade důraz na aktivní sebevzdělávání, kde si jednotlivec sám vyžádá dostupné informace, vzdělávací kurzy nebo doporučení na základě vlastní iniciativy. Klíčovou technologií je virtuální realita informací a znalostí, která autenticky představuje reálnou situaci. Jak uvádí Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s.194) měl by být kladen důraz na soft skills,

kde je v konkurenčním prostředí nezbytné, aby firmy rozšířily svou činnost a optimalizovaly procesy tak, aby lépe vyhovovaly potřebám zákazníků. Tento proces vyžaduje posílení měkkých dovedností zaměstnanců, jako je emoční inteligence, schopnost empatie, aktivní naslouchání, efektivní týmová spolupráce, účinná komunikace, schopnost vyjednávat a dosahovat kompromisů, rozhodování pod tlakem a zvládání stresových situací. Těchto dovedností je třeba využít i pro budování pozitivní firemní kultury a zajištění stability pracovního týmu.

Blended learning – dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s.195) představuje synergii mezi online vzděláváním a tradičními metodami výuky přímo v učebně. V dnešní době je tato metoda běžnou a moderní metodou vzdělávání, která využívá širokou škálu e-learningových technologií umožňujících stažení materiálů, účast na online kurzech a použití interaktivních programů, které mohou být speciálně přizpůsobeny potřebám dané organizace. Hlavní výhodou je vysoká individualizace vzdělávání, kdy si jedinec může zvolit tempo, místo a čas výuky. E-learning je především vhodný pro zisk nových znalostí, avšak pro rozvoj dovedností je jeho účinnost značně omezená. Naopak Blended Learning dokáže tuto nedostatečnost překonat kombinací různých výukových metod, jako je spojení e-learningu s praktickou instruktáží přímo na pracovišti nebo s workshopem. Armstrong (2015, s.366) tento pojem popisuje jako *„kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšování celkové efektivnosti procesu vzdělávání tím, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat“*. Tento program integruje individuální plánování zkušeností, samostatné vzdělávání, skupinové vzdělávání, koučování, mentorování a další vzdělávací aktivity, které mohou být realizovány jak interně, tak externě. Je možné ho plnně přizpůsobit potřebám jednotlivců.

Digitalizace ve vzdělávání

Dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s.195) je v dnešní době jednou z hlavních překážek firemního vzdělávání vysoká pracovní zátěž zaměstnanců. S rozvojem technologií na bázi digitálního rozhraní je však možné očekávat postupné zvýšení podílu digitálních nástrojů v podnikovém vzdělávání. Mezi tyto technologie patří krom klasických počítačů také zařízení umožňující zobrazování textu, přehrávání videí nebo audia, lze využít i tablety, mobilní telefony či čtečky. Tato technologie se vyznačuje mimořádnou pružností a škálovatelností obsahu a efektivním využitím nákladů. Již dnes existují softwary, které využívají technologie umělé inteligence pro hodnocení výsledků vzdělávacích programů. Virtuální učebna, vytvořená pomocí technických zařízení jako jsou webkamery, interaktivní tabule, zařízení pro psaní textu v digitální podobě a streamovací zařízení, umožňuje účast i těm účastníkům, kteří nejsou fyzicky přítomni. Tato technologie vyniká mimořádnou flexibilitou a škálovatelností obsahu a pomáhá s efektivním využitím nákladů. Navzdory rostoucí popularitě digitálních technologií zůstávají klasické metody vzdělávání nenahraditelné. Osobní kontakt mezi vyučujícím a studentem či školitelem a zaměstnancem zůstává klíčovým prvkem vzdělávacího procesu.

Langer (2016, s.202) definuje pojem digitální vzdělávání jako komunikaci a spolupráci mezi vyučujícím a studentem během vzdělávacího procesu, která probíhá online pomocí informačních a komunikačních technologií, kde jde *„o zprostředkovanou komunikaci, kdy se mezi vzdělavatele a vzdělávaného postaví digitální médium.“* Dle směru poté Langer (2016, s.203) rozeznává jednostrannou komunikaci kde vzdělavatelé předávají informace vzdělávaným pomocí výukových médií, jako jsou CD, DVD nebo online výukové programy a záznamy videokonferencí. A oboustrannou komunikaci, kde k zajištění vzájemné komunikace využíváme prostředky jako internet, telefon nebo videohovory, které umožňují konzultace, videokonference, chatování a hodnocení testů.

Mezi výhody digitálního vzdělávání Langer (2016, s.203-204) považuje fakt, že digitální vzdělávání nám časoprostorově neomezeně umožňuje studium kdykoliv a kdekoliv. Flexibilitu výběru a automatické přizpůsobení obsahu podle individuálního pokroku. Vyšší efektivitu učení díky vysoké interaktivitě kombinující zvuk, obraz a práci. Dostupnost studia i pro ty, kteří by se na prezenční výuku nemohli z různých důvodů dostavit. Snížení možného stresu, který může být způsoben společností ostatních účastníků a instruktora. Lepší cenová dostupnost, velké množství digitálních kurzů je zájemcům k dipozici buď zcela zdarma, nebo za skromný poplatek oproti prezenčním kurzům. Digitální vzdělávání je zároveň doprovázeno několika limitacemi a nedostatky, které je důležité vzít v úvahu, mezi které se řadí menší motivace k učení způsobená absencí přímého vedení a dohledu instruktora. Náročné požadavky na disciplínu účastníků. Nedostatek osobního kontaktu tváří v tvář. Nezbytnost alespoň základního ovládání chytrých terchnologiií, bez kterých tota forma vzdělávání není možná, případné náklady, které musíme vynaložit, pokud jsme potřebné věci a systémy doposud nevlastnili nebo nevyužívali, jako je například počítač, internetové připojení apod. Nedostatečná znalost technologických nástrojů a s tím spojené obavy z jejich ovládání, s čímž se nejvíce potýká starší generace.

2.4 Metodika práce

V následující části je nutné detailně popsat proces zpracování diplomové práce, která se zabývá metodikou použitou při jejím zpracování. Tato práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoreticko-metodologické a praktické. Pro každou z těchto částí byly uplatněny odlišné metodické postupy. Teoreticko-metodologická část práce je především založena na literární rešerši dostupných odborných zdrojů týkajících se tématu. Tato literární rešerše byla provedena na začátku roku 2024. Tato část vychází primárně z domácí, ale také ze zahraniční odborné literatury zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stejně jako na současné trendy v této oblasti. Důležitým zdrojem informací byly také studie jiných výzkumníků. Díky dostatku kvalitní dostupné odborné literatury bylo možné srovnání názorů odborníků, které se v některých případech lišily. Praktická část diplomové práce je podrobně rozdělena do několika dílčích podkapitol. V úvodní části je nejprve provedena charakteristika organizace, která byla pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zvolena. V druhé podkapitole praktické části diplomové práce je prezentována a popisována aktuální podoba systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zkoumané společnosti. Tento popis je založen na analýze sekundárních dat získaných z ruzných interních zdrojů společnosti a také díky vlastnímu pozorování. Třetí podkapitola praktické části této práce podrobněji popisuje primární data získaná prostřednictvím provedených výzkumných šetření, čímž v tomto případě byly dvě dotazníková šetření a rozhovory s manažery společnosti. V závěrečné podkapitole praktické části této práce je poskytnuto komplexní shrnutí získaných poznatků a navržena sada doporučení pro úpravu současného konceptu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Tato doporučení jsou formulována s cílem zlepšit a zefektivnit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak, aby lépe odpovídal potřebám a požadavkům jak zaměstnancům, tak i společnosti.

Cílem diplomové práce je identifikovat potenciální slabiny daného pracesu ve společnosti a navrhnout konkrétní opatření pro jejich odstranění nebo zlepšení. Prvním dílčím cílem práce je detailně popsat vzdělávací systémy, které jsou v organizaci využívány. To zahrnuje jak formální vzdělávací programy, tak i neformální výukové metody a prostředky, které podporují rozvoj zaměstnanců. Druhým dílčím cílem je určit silné a slabé stránky současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci. Toto stanovení bude vyplývat ze zhodnocení získaných dat z dotazníkových šetření a rozhovorů. Na základě této analýzy budou identifikovány oblasti, ve kterých je třeba provést změny nebo vylepšení a budou stručně

popsány zjištěné silné a slabé stránky společnosti. V případech, kde je třeba provést změny nebo vylepšení, budou krátce popsána navrhovaná možná řešení. Tyto návrhy budou formulovány s ohledem na specifické potřeby organizace a zaměří se primárně na zlepšení celkového procesu vzdělávání ve společnosti.

V průběhu třináctého kalendářního týdne roku 2024 byl pomocí Microsoft Forms sestaven dotazník číslo 1 určený pro zaměstnance disponující emailem, tedy ve většině případů zaměstnance administrativní, ve kterém bylo položeno celkem 27 otázek, které se lišily svou formou. Některé byly uzavřené s jednou nebo více možnostmi odpovědí, další vyžadovaly hodnocení na škále od 1 do 10, a v neposlední řadě byly také k dispozici otázky plně otevřené, umožňující rozsáhlejší odpovědi. Tento dotazník byl poté distribuován prostřednictvím pracovních e-mailů všem zaměstnancům, kteří disponují firemními e-mailovými účty. V rámci dotazníkového výzkumu byla zaručena otevřenost a transparentnost. Všichni účastníci byli podrobně informováni o účelu výzkumu, měli možnost se do vyplnění dotazníku zapojit dobrovolně a z důvodu ochrany soukromí účastníků byly veškeré identifikátory anonymizovány. Všechny výše uvedené informace byly obsaženy v e-mailu, který byl zaměstnancům distribuován spolu s odkazem a přiloženým QR kódem na stránku dotazníku k vyplnění. Pro dosažení cílů práce bylo klíčové vybrat vhodnou metodologii, která by umožnila jejich naplnění. Z tohoto důvodu byl zvolen přístup, který kombinoval jak kvantitativní, tak kvalitativní prvky výzkumného šetření. Podle Průchy (2014, s. 105) se kvantitativní výzkum primárně zaměřuje na sběr a analýzu numerických dat. Jedním z jeho charakteristických rysů je jasně definovaný předmět zkoumání a formulace hypotéz, které jsou následně testovány pomocí statistických metod. Autor též zdůrazňuje, že kvantitativní výzkum postupně směřuje k formulaci přesných závěrů, které vycházejí z kvantitativních dat. Byl tedy zvolen kvantitativní výzkum, a to metodou dotazníkového šetření. Tato metoda byla aplikována s účelem získat informace o míře spokojenosti zaměstnanců zkoumané společnosti s jejich současným vzděláváním a rozvojem.

Druhý dotazník byl navržen s úmyslem získat adekvátní vzorek názorů a pohledů z různých pracovních perspektiv a byl specificky zaměřen na populaci výrobních zaměstnanců (MOD). Cílem tohoto dotazníku bylo dosáhnout obdobných výsledků jako u prvního dotazníku, avšak k zisku potřebných dat muselo být vše provedeno pomocí vhodných otázek přizpůsobených této konkrétní skupině respondentů. Tímto vlivem byl omezen počet otázek na osm, s cílem co nejlépe porozumět specifickým potřebám, názorům a zkušenostem dané populace v rámci zkoumané problematiky. Také tento dotazník byl vytvořen v Microsoft Forms a poté byl přenesen do formátu Microsoft Word. Následně byl z češtiny přeložen do ukrajinštiny a mongolštiny, vzhledem k velkému zastoupení těchto národností ve výrobní sekci dané společnosti. Celkem bylo vytištěno tři sta kopií dotazníku (100 kusů v českém jazyce, 100 v ukrajinském a 100 v mongolském). Dotazníkový průzkum se konal během čtrnáctého kalendářního týdne roku 2024 a proběhl prostřednictvím papírových formulářů. Tato metoda byla zvolena z důvodu, že cílovou skupinou respondentů jsou výrobní zaměstnanci, kteří nemají přístup k elektronické poště ani k jiným firemním digitálním platformám. Dotazníky byly k dispozici u pokladny v závodní restauraci, kde byla očekávána největší koncentraci zaměstnanců. Vyplnění dotazníků bylo zcela dobrovolné a po jeho dokončení jej respondenti vkládali do speciální schránky umístěné na HR oddělení. Po ukončení sběru dat byly vyplněné dotazníky pečlivě analyzovány pomocí programu Microsoft Excel. Tento postup výběru metodiky a distribuce dvou odlišných dotazníků byl zvolen hlavně proto, že proces vzdělávání a rozvoje v dané firmě mezi zaměstnanci MOD a MOI skupin výrazně liší. Cílem bylo ukázat, jak tyto dvě odlišné skupiny zaměstnanců vnímají celý proces vzdělávání a rozvoje a zda mají podobný nebo zcela odlišný názor na proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti oproti MOI zaměstnancům.

Jak bylo výše uvedeno, vedle kvantitativního výzkumu byla použita také kvalitativní metoda. Tahal (2017, s. 46) charakterizuje kvalitativní výzkum jako intenzivní zkoumání malého vzorku respondentů, přičemž je kladen důraz na hlubší porozumění zkoumanému jevu. Získaná data jsou obvykle bohatší a komplexnější, což umožňuje detailnější analýzu a interpretaci. V rámci kvalitativního výzkumu byly uskutečněny řízené rozhovory s manažery a klíčovými členy společnosti, kteří disponují různorodými pracovními pozicemi, a tudíž přinášejí různé úhly pohledu na zkoumané téma. Každý respondent byl vyzván k odpovědi na stejný soubor osmi otázek. Zvolení respondenti byli vybráni záměrně, neboť jejich role zahrnuje přímý vliv na tvorbu vzdělávacích programů a strategií pro zaměstnance ve společnosti. Skrze tyto rozhovory bylo možné hlouběji proniknout do jejich postojů, názorů a praktických zkušeností v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento přístup umožnil lépe porozumět specifickým potřebám a výzvám, s nimiž se potýkají vedoucí pracovníci a manažeři ve společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Rozhovory byly realizovány buď osobně, nebo online prostřednictvím platformy MS Teams, podle preference každého respondenta. V případě online rozhovorů přes MS Teams byl touto formou uskutečněn jeden, s respondentkou číslo 4, která se vzhledem ke své náročné pracovní pozici a kvůli vzdálenosti mezi daným závodem a jejím bydlištěm pracuje převážně na „home office“ a v konkrétním závodě se obvykle vyskytuje velmi zřídka. Rozhovory probíhaly v období od 18. 3. 2024 do 4. 4. 2024 a každý z vybraných respondentů byl osloven samostatně. Před samotným průběhem rozhovoru byli respondenti podrobně seznámeni s principy diskrétnosti a ochrany osobních údajů, stejně jako s účelem a průběhem celého rozhovoru. Každá schůzka s jednotlivým respondentem byla plánována individuálně, s důrazem na jeho osobní preference a časovou dostupnost. Výsledkem jsou přesné a detailní přepisy rozhovorů (dostupné v přílohách dané práce) s každým z účastníků, které posloužily jako důležitý zdroj dat a informací pro tuto diplomovou práci. Rozhovory začly vstřícným uvítáním respondentů a snahou vytvořit především atmosféru otevřenosti. Osobní známost s každým z účastníků přispěla k příjemné a uvolněné atmosféře během celého rozhovoru. V případě osobního setkání byly rozhovory za souhlasu respondentů nahrávany aby byly později použity pro další analýzu a účely této práce. Bylo dbáno na to, aby otázky byly formulovány jasně a přesně a aby během rozhovoru respondentovi byl vždy poskytnut dostatečný prostor ke stručnějšímu vyjádření. Po získání relevantních informací proběhlo zdvořilé rozloučení a poděkování za spolupráci, dále následovala fáze přepisu získaných dat a informací. V následující kapitole této diplomové práce budou tyto výsledky podrobně interpretovány a analyzovány. Rozhovoru se zúčastnilo celkem pět respondentů, z nichž čtyři jsou manažeři z řad TOP managementu společnosti. R1 plant manager závodu, který působí ve společnosti na této pozici 3 roky. R2 HR Manager, který ve společnosti pracuje již 11 let a na pozici HR manažera působí 3 roky. R3 FES manager, který ve společnosti působí již 9 let a jeho předchozí zkušeností je pozice výrobního manažera, kterou vykonával 4 roky, nyní působí 1. rokem na pozici FES manažera. R4 HR Country managerka pro celou ČR působící ve své funkci 5 let a R5 HR generalistka, působící ve společnosti již 9 let a která má na starost celý proces vzdělávání a rozvoje v dané organizaci. V minulém roce vytvořila aktuální tréninkový plán pro daný závod, který byl oceněn jako nejlepší tréninkový plán závodů z Evropy dané společnosti.

Závislosti vyplívající ze zvolených hypotéz byly zaznamenány v tabulkách v kapitole 3.4.3 Vyhodnocení hypotéz. Pro zkoumání vztahu mezi dvěma diskrétními proměnnými byl použit Chí-kvadrát test nezávislosti, který umožňuje testovat různé hypotézy. Nejdříve byla sestavena tabulka pozorovaných četností k získání přehledu o výskytu jednotlivých hodnot kombinací a poté tyto pozorované četnosti byly převedenz do tabulky teoretických četností. Na základě porovnání pozorovaných a teoretických hodnot je určena hodnota testového kritéria G, která pomáhá určit statistickou významnost vztahu mezi proměnnými vzhledem k počtu stupňů volnosti a zvolené hladině významnosti přiřadí kritickou mez. Testové kritérium G bylo použito

k určení závislosti mezi proměnnými. Pokud jeho hodnota převyšuje kritickou mez, nulová hypotéza je zamítnuta. Chí-kvadrát test byl vyhodnocen pomocí vlastního zpracování v jazyce Python.

3 Praktická část

V praktické části diplomové práce bude nejprve představena a podrobně zanalyzována společnost XY. Bude také podrobně popsán současný proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Dále bude popsána metodika a výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, stejně jako výsledky rozhovorů s výše postavenými osobami společnosti XY. Získané poznatky budou sloužit jako podklad pro formulaci návrhů a doporučení, která vyplynou z průzkumu. Tyto doporučení budou následně předložena HR manažerovi závodu k možnosti následného rozhodnutí o jejich případné implementaci. Během výzkumu v praktické části diplomové práce byla nápomocná kolegyně, která ve společnosti zastává pozici HR generalisty a ve firmě pracuje již 9 let.

3.1 Představení společnosti XY

Z důvodu uchování anonymity v textu bude zkoumaná společnost nadále označována jako „společnost XY“. Společnost XY je francouzský významný globální dodavatel automobilových součástek s hlavním sídlem v Paříži, který má celosvětový dosah. V roce 2022 byla sedmým největším výrobcem automobilových dílů na světě a vedoucím dodavatelem interiérových součástek a technologií řízení emisí. Jejich produkty zahrnují sedadla, výfukové systémy, interiérové součástky a dekorativní prvky. Každý druhý automobil na světě je vybaven komponenty vyrobenými právě z dané společnosti XY. Společnost XY je také známá pro svou inovaci a udržitelný přístup k vývoji vozidel pro budoucí generace. Společnost má rozsáhlou síť s více než 300 výrobními závody a 35 centry pro výzkum a vývoj rozmístěnými ve 37 zemích globálně. V České republice provozuje celkem sedm výrobních závodů, které zastávají všechny tři výrobní divize. Kromě výrobních zařízení je v jednom z těchto závodů umístěno také IT centrum sdílených služeb. Jeden ze sedmi závodů je navíc výhradně specializován na výrobu interiérů. Zvolený závod, který bude zkoumán a popsán v rámci diplomové práce, sídlí v Bezděčíně u Mladé Boleslavi. Dle závodové prezentace (XY, 2024) je hlavním procesem robotické svařování kovových komponentů pomocí technologií MIG a MAG za použití standardizovaných strojů V-Cell. Kromě toho provádí také další podpůrné procesy, jako je ohýbání trubek a výroba filtrů pevných částic a katalyzátorů. Hlavními prioritami a závodovými strategiemi tohoto závodu pro rok 2024 jsou bezpečný závod, metal scrap, zapojení zaměstnanců, efektivita práce, produktivita, vytížení strojů a digitalizace. Mezi hlavní zákazníky této společnosti patří ze 62 % skupina Volkswagen (VW Group), z 16 % skupina Ford, z 15 % Stellantis a ze 7 % společnost Faurecia.

Na základě analýzy dat v interním elektronickém systému SAP, kde jsou uložena všechna data zaměstnanců a která proběhla ve 12. kalendářním týdnu roku 2024 společnost k tomuto datu zaměstnává 581 zaměstnanců. V rámci společnosti jsou zaměstnanci rozděleni na kmenové zaměstnance, nazývané plantové, kteří se dále dělí na dělnickou populaci zaměstnanců ve výrobě (dále jen MOD) kterých je zaměstnáno 336 a na pracovníky z administrativního neboli kancelářského prostředí (dále jen MOI) o počtu 92 což je tvořeno z oddělení jako je administrativa, controlling, kvalita, údržba, FES, HR, HSES, IT, ME, PCL, UAP. Kromě zaměstnanců uvedených výše, se ve společnosti nachází i další samostatné oddělení divize pod které spadá 116 zaměstnanců a jmenovitě se dělí na oddělení divize, Global Information Technologies (GIS), oddělení HR Country kam spadá mzdová účtárna společnosti, která má své sídlo právě v daném závodě, dále oddělení Shared Service Center (SSC) a samostatné oddělení XY and Information Systems (FIS), jejichž počet činí 51. Společnost nabízí možnost zaměstnání na hlavní pracovní poměr, půl úvazek a dále také nabízí mnoho možností jak pro brigádníky tak studenty, kteří mají nejčastěji smlouvy na základě dohody o provedení práce (zaměstnáno 5 osob) nebo dohody o pracovní činnosti (zaměstnáno 17 osob). Mimo to také

nabízí možnost poskytnout pracovní úvazek jako trainee kontrakt, a to buď jako zaměstnání na hlavní pracovní poměr, na poloviční úvazek, či na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Další možností je zaměstnání jako VIE, což je speciální program francouzské vlády, tato možnost bude podrobněji rozepsána v následující kapitole. Společnost rovněž zaměstnává agenturní pracovníky, kteří převážně pracují na výrobních pozicích, a k aktuálnímu datu čerpání informací je ve společnosti zaměstnáno 169 zaměstnanců skrze spolupráce s 10 agenturami. Ve firmě je dle národnostní diverzity u MOD populace zastoupeno 33 % zaměstnanců ukrajinské národnosti, 24 % zaměstnanců mongolské národnosti a 19 % zaměstnanců české národnosti. Toto národnostní rozložení ukazuje zajímavou pestrost mezi zaměstnanci společnosti. V zaměstnanecké základně firmy mezi MOD zaměstnanci jsou ovšem zastoupeni pracovníci z různých zemí, včetně Běloruska, Bulharska, Chorvatska, Nepálu, Ruska, Maďarska, Moldavska, Rumunska a Filipín. Toto široké spektrum národností přispívá k bohatství a rozmanitosti pracovního prostředí. Pohlavní struktura MOD populace je ze 68 % tvořena muži a z 32 % ženami. Na druhé straně MOI populace společnosti se skládá z 62 % mužů a 38 % žen. Věková diverzita všech zaměstnanců je s 33 % zastoupením ve dvou hlavních kategoriích 26-35 let a 36-45 let. Dále 19 % zaměstnanců je ve věku 45-55 let, 4 % je 55 a více let a 11 % je ve věku 18-25 let. V populaci MOI zaměstnanců je zároveň pozoruhodné, že 33 % zaměstnanců má pracovní senioritu ve společnosti v délce 5 až 10 let, zatímco 26 % jich má více než 10 let. Dále 18 % zaměstnanců ve společnosti pracuje v rozmezí 1 až 3 roky, 12 % v rozmezí 3 až 5 let a 11 % se připojilo ke společnosti během posledního roku.

Dle závodové prezentace (XY, 2024) společnost XY poskytuje možnost zaměstnání nadaným studentům prostřednictvím svého Trainee programu, který nabízí ve všech pracovních odvětvích, kterými disponuje. Společnost XY poskytuje Trainee programy jak pro dosavadní studenty, tak pro absolventy středních a vysokých škol. Tyto programy jsou primárně zaměřeny na jedince bez praxe nebo s praxí minimální, kteří chtějí získat pracovní zkušenosti v různých odděleních společnosti ještě při svém studiu. Během účasti v Trainee programu mají studenti možnost rozšířit své znalosti a naučit se nové dovednosti pod vedením zkušených mentorů z řad zaměstnanců společnosti, kde vždy pro každé oddělení je určen jeden hlavní mentor s odpovídajícími zkušenostmi, který má zaměstnance pod tímto kontraktem více na starosti, oproti běžným zaměstnancům, kteří ale také mohou svými zkušenostmi a znalostmi předávat své zkušenosti. Zaměstnanci z Trainee programu mohou zkoumat a zkoušet různé role a oddělení, než najdou tu správnou pozici, která jim vyhovuje a kterou by chtěli do budoucna vykonávat. Tento proces, ač je společností nabízen se však v praxi objevuje velmi vzácně. Pravděpodobnější a hojně využívanou metodou je volba zaměření pouze na konkrétní oddělení a pozici. V dané společnosti je pro tuto chvíli zaměstnáno sedm zaměstnanců přes trainee kontrakt rozdělených do různých oddělení, zahrnujících oddělení HR, oddělení HR Country, IT, mzdová účtárna, oddělení kvality, oddělení údržby a oddělení FES. Studenti mohou trainee program vykonávat buď jako práci na plný či poloviční úvazek nebo jako dohodáři či brigádníci, přičemž jsou za svou práci samozřejmě placeni. Tato možnost umožňuje studentům získat cenné praktické zkušenosti a připravit se na svou budoucí kariéru po ukončení studia. Společnost zároveň plnně respektuje a podporuje studenty v jejich studijních povinnostech, a proto se jim snaží v rámci tohoto programu vše co nejvíce přizpůsobovat. Jako je možnost nepovinné docházky do zaměstnání až po flexibilnější pracovní režim, například během zkouškového období a podobně.

Společnost rovněž klade důraz na celkové vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a nabízí několik zajímavých programů. Jedním z těchto programů, který je v popisovaném závodu hojně využíván je například program zvaný VIE (Volontariat International en Entreprise). Dle závodové prezentace (XY, 2024) je VIE mezinárodní program určený pro mladé absolventy

a držitele magisterského titulu z Evropského hospodářského prostoru (což obsahuje všechny členské země Evropské unie, Norsko, Lichtenštejnsko a Island) ve věku od 18 do 28 let. Tento program umožňuje absolventům pracovat pro jednu z dceřiných společností společnosti XY po celém světě po dobu 12 až 24 měsíců na základě smlouvy nazývané Volontariat International en Entreprise. Program VIE existuje ve společnosti již řadu let a obvykle v jeho rámci působí 300 až 350 osob na pracovních misích po celém světě. Jedná se o zvláštní smlouvu, kde dobrovolník není zaměstnán přímo ve společnosti XY, ale ve společnosti Business France, což má za následek, že se nezapočítává do počtu zaměstnanců přímo ve společnosti. V roce 2023 měla společnost celosvětově zaměstnáno více než 400 VIE a v popisovaném závodě jich nyní pracuje 12, 7 z nich na oddělení divize a zbytek je rozdělen do různých oddělení (FES, kvalita, HR, supervizor, údržba).

V dané společnosti XY také existuje poměrně nový, ale z velké části významný projekt nazývaný Young Talent Community, který má klíčový význam pro podporu rozvoje mladých talentů. Tento projekt, dle dat ze závodové prezentace (XY, 2024) a intranetu společnosti XY (2024) vznikl s cílem propojit a podpořit mladé talenty napříč širokou skupinou dané společnosti a jejich dceřiných společností. Hlavním záměrem Young Talent Community je spojit mladé talenty a posílit jejich komunikaci napříč různými závody společnosti. Projekt se také zaměřuje na navázání pracovní i osobní spolupráce mezi těmito talentovanými jedinci a na podporu jejich integrování do celého společenství dané organizace po skončení Trainee programu nebom pracovní mise VIE. Původní myšlenka vzniku tohoto projektu vzešla z iniciativy spojení studenta a účastníka programu VIE, kteří se pravidelně setkávali za účelem zdokonalení svých anglických jazykových dovedností. Z této původní spojené aktivity se postupně vyvinula myšlenka vytvoření prostředí, které podporuje vzájemnou spolupráci a rozvoj mladých talentů v rámci skupiny společnosti XY. Young Talent Community je zpřístupněna pracujícím studentům, účastníkům programu VIE a mladým talentům z různých závodů společnosti v České republice. V daném závodě je v tuto chvíli 15 členů Young Talent Community a v celé České republice je jich 40.

3.2 Systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY

Následující část diplomové práce se zabývá popisem současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Veškeré získané informace pochází z interních zdrojů a směrnic společnosti XY, které byly zpřístupněné díky schválení HR manažera. Dále také z pozorování získaných během účasti na relevantních událostech probíhajících a konajících se ve společnosti. Potřeba systematického rozvoje dovedností zaměstnanců je zdůrazněna v interní směrnici řízení lidských zdrojů. Ve společnosti XY je vzdělávací a rozvojový program založen na komplexní analýze potřeb a požadavků pracovníků. Tento program zahrnuje výsledky z hodnocení pracovníků, adaptačních plánů nových zaměstnanců, stanovených kvalifikačních standardů, pracovních postupů, podrobných popisů pracovních pozic (Job Descriptions) apod. Samotná školení jsou pak navržena tak, aby pokryla široké spektrum potřeb všech zaměstnanců, včetně vstupního školení, periodických školení, základnch profesních vzdělávacích kurzů, jazykových a počítačových kurzů, rozvojů soft skills a dalších specializovaných odborných aktivit.

Jak je uvedeno ve směrnici vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) samotné vzdělávání ve společnosti XY je strukturováno do dvou hlavních částí. A to vstupního školení pro nové zaměstnance a průběžného vzdělávání, které se řídí závodovým tréninkovým plánem.

Vstupní školení, je povinné pro všechny nové zaměstnance, kteří se seznamují s firemní kulturou, veškerými procesy a také jejich očekáváními. Toto školení poskytuje základní

povědomí o důležitých aspektech práce v organizaci a pomáhá novým zaměstnancům rychleji se integrovat do pracovního prostředí.

Dle směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) je průběžné vzdělávání neustále probíhající nepřetržitý proces, věnující se dalšímu rozvoji znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců. To zahrnuje pravidelné tréninky, workshopy, kurzy a další vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou podrobněji stanoveny ve firemním tréninkovém plánu. Cílem průběžného vzdělávání je především udržení zaměstnance na špičkové úrovni v dané oblasti odbornosti, podpora profesního růstu zaměstnanců a zvyšování produktivity pracovního týmu. Školení zaměstnanců na pracovišti je závazné a řídí se příslušnými směrnicemi společnosti. Vedoucí zaměstnanec na daném pracovišti je odpovědný za zajištění školení nového zaměstnance do jednoho týdne od jeho nástupu a následně musí předložit dokumentaci na personální oddělení. Toto školení je rovněž povinné pro zaměstnance THP, kteří vykonávají povinnou týdenní praxi ve výrobě. Zaškolení zaměstnanců na pracovišti je prováděno: při nástupu nového zaměstnance, při přeřazení stávajícího zaměstnance a při zavedení nové technologie nebo na novém pracovišti. Zaškolení provádí vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba podle plánu školení. Po absolvování školení a jeho vyhodnocení je vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba povinen zapsat informace do formuláře „Záznam o provedeném školení“. Řádně vyplněný formulář je poté třeba odevzdat na oddělení HR.

Vstupní školení

Vstupní školení podorbněji popsáno ve směrnici vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) má za úkol seznámit nové zaměstnance se základními předpisy a zásadami v oblasti HSES, organizační strukturou společnosti, procesy v HR, systémem řízení kvality a základními principy logistiky včetně FES systému společnosti, a také poskytnout základní znalosti v oblasti IT pro THP zaměstnance a svařování pro výrobní zaměstnance. Toto školení musí absolvovat všichni noví zaměstnanci, včetně těch, kteří jsou přijímáni na dobu určitou, agenturních zaměstnanců a brigádníků, a to vždy před nástupem na pracoviště. Školení je prováděno pověřenými zaměstnanci – školiteli dle předem připravené osnovy. Doklad o provedeném školení „Záznam o provedeném školení“, vyhotoví pověřený zaměstnanec/školitel. Tento dokument musí vždy obsahovat název školení, jméno školitele a organizaci, datum a podpis školitele, dobu trvání školení, obsah školení včetně použitých předpisů nebo osnovy, a jméno a podpis školeného potvrzující účast a porozumění školené látce.

Školení na pracovišti

Dle směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) je úkolem školení na pracovišti získání vědomostí v konkrétních podmínkách daného pracoviště. Toto školení musí absolvovat všichni noví zaměstnanci, kteří přicházejí na pracoviště, zaměstnanci převedení na jiné pracoviště a zaměstnanci jiných zaměstnavatelů, kteří budou vykonávat své pracovní úkoly na tomto pracovišti. Školení musí být absolvováno před zahájením práce na daném pracovišti. Školení provádí vedoucí zaměstnanec nebo osoba pověřená vedoucím podle stanovené osnovy. Po provedení školení musí být vyhotoven záznam do formuláře MLB-XY-EES-0059. Kritéria pro toto školení jsou uvedena v dokumentu XY-F-EEG-1050/CZ a auditní standardizované práce je definován v dokumentu XY-F-PSG-5015/CZ. Po absolvování školení na pracovišti následuje zácvik trvající 3 měsíce, během kterého nový zaměstnanec vykonává práci pod dohledem zkušeného pracovníka určeného vedoucím zaměstnancem. Během zácviku probíhá průběžné hodnocení zaměstnance na pracovišti, které provádí vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřená osoba. Každý nový zaměstnanec v pozici THP absolvuje po nástupu na pracoviště povinnou praxi ve výrobě v rozsahu 5 pracovních směn.

Periodické školení

Jak je uvedeno ve směrnici vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) periodické školení slouží k udržování vědomostí zaměstnanců, a to všech na které se toto školení vztahuje. Termín konání školení je stanoven dle „Registru periodických školení“. Školení provádí vedoucí zaměstnanec nebo zástupce oddělení HSES podle předem vypracované osnovy. Po provedeném školení školitel vyhotoví doklad o absolvování školení formulář „Záznam o provedeném školení“, který musí obsahovat název školení, jméno školitele a organizaci, datum a podpis školitele, dobu trvání školení, obsah školení včetně použitých předpisů nebo osnovy a jméno a podpis zaměstnance potvrzující účast na školení a porozumění prezentované látce.

Mimořádné školení

Cílem mimořádného školení je dle směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) operativně reagovat na aktuální stav a změny v oblasti legislativy nebo případných změn v rámci společnosti. Toto školení probíhá při změně právních předpisů, při zavádění nových technologií a výrobních postupů, při mimořádných událostech jako je havárie, při hrubém nebo opakovaném porušení předpisů BOZP, při individuálním školení zaměstnanců po pracovním úrazu, při ostatních změnách souvisejících s oblastí HSES a při reklamaci nebo výskytu závažné vady, která může ohrozit zákazníka. Zaměstnanci, na které se vztahují jednotlivé druhy mimořádného školení, jsou povinni tato školení absolvovat. Termín konání školení je vždy stanoven podle aktuální situace na pracovišti. Školení provádí vedoucí zaměstnanec nebo zástupce oddělení HSES podle předem stanovené osnovy. Po provedení školení školitel vyhotoví doklad o absolvování školení formulář „Záznam o provedeném školení“, který obsahuje název školení, jméno školitele a organizaci, datum a podpis školitele, dobu trvání školení, obsah školení včetně použitých předpisů nebo osnovy, a jméno a podpis zaměstnance potvrzující účast na školení a porozumění prezentované látce.

Vedoucí zaměstnanci

Směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) uvádí, že vedoucí zaměstnanci společnosti na všech úrovních řízení jsou povinni absolvovat školení, které zajišťuje jejich znalosti v oblastech, které řídí a za které nesou odpovědnost, především v oblastech BOZP a PO. Termín a ověření znalostí jsou stanoveny dle „Registru periodických školení“. Školení je poskytováno dodavatelskou organizací nebo zástupcem HSES, za zajištění školení odpovídá HR oddělení. Na závěr školení je provedeno prokazatelné ověření znalostí ústní formou, a pokud vedoucí zaměstnanci neprokáží dostatečné znalosti, provádí se opakované přezkoušení ve lhůtě 3 měsíců. Doklad o provedeném školení obsahuje název školení, jméno školitele a organizace, datum školení a podpis školitele, dobu trvání školení, obsah školení včetně použitých předpisů nebo osnovy, jméno a podpis zaměstnance potvrzující účast na školení a porozumění prezentované látce, a způsob ověření získaných znalostí.

Doškolovaní

Doškolování zaměstnanců se dle směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) na pracovišti provádí při periodickém doškolování, změně postupu nebo výrobku, seznámení s nedostatky (reklamacemi, neshodami) a s opatřeními k jejich řešení, a případných dalších žádoucích školení. Doškolování je prováděno osobou pověřenou vedoucím zaměstnancem podle vypracované osnovy. Doklad o doškolování je zaznamenán ve formuláři „Záznam o provedeném školení“. Vedoucí zaměstnanec nebo osoba pověřená je povinna odevzdat originál tohoto formuláře na HR oddělení.

HR oddělení

Tato subkapitola je zpracována na základě informací ze směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024). Celkové kvalifikační a vzdělávací požadavky dané společnosti prvotně vycházejí z pracovní náplně zaměstnance a z jeho předpokládaných budoucích úkolů. Vše zmíněné je uvedeno ve směrnici „Popis pracovního místa“, který je zpracováván přímým nadřízeným a zástupcem HR oddělení.

Popisy pracovního místa se také mohou při změněpožadavků vždy aktualizovat. Samotnou aktualizaci může provést nadřízený zaměstnanec, který následně musí tuto informaci předat personálnímu oddělení, které poté požadovanou změnu v popisu pracovního místa provede.

Zaměstnanci z HR oddělení připravují každý rok plán výcviku a vzdělávání pro jednotlivá oddělení (tréninkový plán). Jako základní dokumenty pro sestavení tohoto plánu jim slouží formulář „Požadavky na zařazení do plánu výcviku a vzdělávání“. Tyto dokumenty obsahují specifická témata pro potřebná školení a seznam zaměstnanců daného útvaru, kteří mohou mít zájem nebo povinnost se těchto školení účastnit. Vedoucí zaměstnanci využívají připravený vzdělávací plán k určení konkrétních témat, která chtějí, aby se u jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím školení zprocesovaly. HR oddělení poté provádí kontrolu a aktualizaci zařazení povinných periodických školení do vzdělávacích plánů jednotlivých zaměstnanců a v případě, že potřebné téma školení chybí, je pověřen jeho doplněním vedoucí zaměstnanec. V případě, že během roku vzniknou nové potřeby na proškolení zaměstnance, vedoucí zaměstnanec o tomto musí informovat HR oddělení, které nově vzniklé potřeby, pokud jsou v souladu s firemními směrnicemi a nařízeními, při pravidelné měsíční revizi tréninkového plánu doplní. Všechny vyplněné požadavky na zařazení do plánu výcviku a vzdělávání od vedoucích pracovníků slouží HR oddělení jako základ k sestavení plánu výcviku a vzdělávání (tréninkový plán) pro příslušný kalendářní rok.

Samotný tréninkový plán musí obsahovat seznam témat školení, jejich předpokládaný termín plnění, skupinu zaměstnanců, pro kterou je určen (dle obsahové náplně školení), počet zaměstnanců, školitele a plánované náklady pro každé téma. V tréninkovém plánu je také nezbytné zahrnout náklady potřebné k pokrytí celého školení. Po uskutečnění školení jsou termíny revidovány spolu se skutečnými náklady. Následné vyhodnocení nákladů na vzdělávání poté slouží jako podklad pro plánování nákladů ročního plánu a také pro případné úpravy budoucích plánů výcviku a vzdělávání. Tento tréninkový plán školení každý rok schvaluje plant manažer, personální manažer a závodový kontrolér.

Před samotným konáním školení je rovněž nezbytné zajistit školitele (buď externího nebo interního), adekvátně vybavenou učebnu a pečlivě určit datum konání školení. Tato opatření jsou koordinována a zajišťována HR oddělením, které zároveň musí také písemně (e-mail) informovat pozvané pracovníky o termínu, místu a obsahu školení s dostatečným předstihem. HR oddělení je rovněž pověřeno vedením veškeré následující dokumentace o proběhlých školicích akcích, kde musí být vždy uveden obsah školení, datum konání, jméno školitele, prezenční listinu a případně osvědčení o absolvování školení nebo certifikát.

V případě, že vedoucí zaměstnanec ziniciuje či zajišťuje v rámci svého útvaru školení pro své podřízené, je povinen tento proces nejprve zkonzultovat s HR oddělením a poté jim předat kopii prezenční listiny o provedeném školení. V případě vydaných osvědčení o absolvování jakéhokoliv vzdělávání jsou zaměstnanci povinni předat kopii osvědčení na HR oddělení, které si doložené certifikáty a oprávnění eviduje a zakládá dle platných a povinných norem společnosti.

Pokud dojde ke změně požadavků na zvýšení nebo prohloubení kvalifikace zaměstnanců, anebo když nastanou jakékoliv změny v legislativě, lze plán školení v průběhu pravidelné měsíční revize aktualizovat. HR oddělení v rámci měsíční revize průběžně sleduje realizaci vzdělávacích plánů, vyhodnocuje úspěšnost vzdělávacích akcí a následně zasílá na měsíční bázi jednotlivé pokroky a procenutelní plnění dle jednotlivých oddělení na všechny manažery a vedoucí daného závodu.

Dalším důležitým krokem v tomto procesu je zjišťování potřeby školení pracovníků, které je prováděno prostřednictvím porovnání kvalifikačních požadavků uvedených v „Popisu pracovního místa“ a skutečně dosažené kvalifikace. Výše uvedené porovnání provádí přímý nadřízený při pravidelné revizi popisu pracovního místa, v případě změny náplně práce v důsledku úprav popisu pracovního místa, při přesunu zaměstnance na nové pracovní místo, v rámci ročního hodnocení zaměstnance (Roční hodnotící pohovor/STAR) a při nástupu nového zaměstnance.

Ve společnosti XY se provádějí tyto typy školení: vstupní školení pro nové zaměstnance, průběžné školení na pracovišti, periodické školení, mimořádné školení v případě potřeby, školení vedoucích zaměstnanců zodpovědných za bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP, PO), odborné školení v oblastech jako je manipulační technika a svařování, která jsou prováděna odpovědnými odděleními, a také školení poskytovaná externím firmám a jednotlivcům, kteří se nacházejí na pracovištích dané společnosti s jejím souhlasem.

Interní a externí lektoři

Směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) uvádí, že výběr dodavatele pro vzdělávací či rozvojové akce je prováděn HR oddělením, které má na starosti i celkovou organizaci těchto akcí. Pokud není k dispozici schválený a vyžadovaný dodavatel, který musí být na seznamu dodavatelů, je nutné ze strany HR oddělení provést analýzu a zvážení nabídek od konkurenčních dodavatelů a rozhodnout se pro tu, která nejlépe vyhovuje potřebám a požadavkům společnosti v dané situaci. V takovém případě je třeba provést pečlivé posouzení nabídek a následně zvolit nejvhodnějšího dodavatele pro danou školící akci. Hodnocení při volbě dodavatele musí probíhat podle těchto hodnotících kritérií: reference o dodavateli, výsledky vlastního hodnocení a praktických zkušeností, cena, dodací lhůta, doklad o kvalifikaci školitele. Výběr je třeba provádět minimálně ze dvou konkurenčních nabídek. V případě nedostatečných informací o požadovaných hodnotících parametrech uplatňuje HR u dodavatelů těchto služeb poptávkové řízení. Tento proces je řízen na základě požadavků specifikovaných vedoucími jednotlivých oddělení. Hodnocení jednotlivých parametrů je následně zaznamenáno do formuláře „Výběr dodavatele výcvikového a vzdělávacího programu“, ve kterém je na základě dosaženého bodového ohodnocení vybrán dodavatel s nejvyšším bodovým výsledkem. Dodavatelé vzdělávání musí být také hodnoceni na základě zpětné vazby od zaměstnanců po absolvování daných školení a seminářů. Hodnocení provádí HR oddělení podle několika parametrů, jako je sjednaná cenová úroveň, dodržování termínů, flexibilita a spolupráce, hodnocení úrovně vzdělávání a hodnocení účinnosti vzdělávání. V případě špatného hodnocení dodavatele, školení, nebo semináře musí dojít k okamžité reakci ze strany zástupce HR a sjednání nápravného opatření.

Administrace vzdělávací akce

Dle směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) je po skončení každé vzdělávací akce nezbytné zaznamenat tuto událost do tréninkového plánu, který spravuje HR oddělení. V předem připraveném plánu, který obsahuje veškeré potřebné údaje a je vytvořen podle všech směrnic a předpisů dané společnosti, který je podrobněji popsán v kapitole 3.2.1, musí

manuálně zaměstnanec HR zaznamenat, že daný zaměstnanec absolvoval plánovanou vzdělávací akci. Následně je účastníkovi vzdělávací akce manuálně pracovníkem HR odeslán email obsahující přiložený formulář „Hodnocení školení-semináře“, který musí účastník do 10 dnů vyplněný odevzdat zpět na HR oddělení. Po uplynutí 3 měsíců od ukončení školení je nadřízený daného zaměstnance opětovně vyzván k vyplnění tohoto formuláře, který slouží ke zhodnocení efektivity daného školení. Tento postup je zároveň prováděn prostřednictvím emailové komunikace a následného odevzdání vyplněného formuláře na HR oddělení.

Hodnocení vzdělávací akce

Ve směrnici vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) je uvedeno, že po absolvování vzdělávací akce prověřuje HR oddělení ve spolupráci s jednotlivými vedoucími zaměstnanci odbornou úroveň vzdělávání z daného školení či vzdělávacího kurzu. Hodnocení musí provést každý účastník vzdělávací akce, kde musí vyplnit dotazník nazývaný Hodnocení školení-semináře, který je HR oddělením rozesílán prostřednictvím e-mailu vždy po dokončení dané vzdělávací akce. Všichni zaměstnanci mají povinnost tento dotazník vyplnit a odeslat či odevzdat vyplněný zpět na HR do 10 dnů od dokončení kurzu. Tento dotazník je vytvořen v programu Microsoft Excel a zaměstnanci mají možnost ho vyplnit buď elektronicky nebo si ho vytisknout a vyplnit ručně. Hodnocení školení od zaměstnance se skládá ze dvou částí.

Dle formuláře „Hodnocení školení-semináře“ **první část** slouží k získání základních informací o zaměstnanci, jako je jméno a příjmení, osobní číslo, název školení, datum konání a název školitele či společnosti u které školení probíhalo. Tato data jsou nezbytná pro interní evidenci HR oddělení a musí být zároveň vedena v tréninkovém plánu. **Druhá část** se zaměřuje na samotné hodnocení, kde se hodnotí 7 kritérií na stupnici 1 až 4, přičemž nižší číslo označuje lepší hodnocení, kde jednička představuje „překonává očekávání“, dvojka „mírně nad požadavkem“, trojka „dosahuje požadavků“ a čtyřka „nedosahuje požadavku“. Toto hodnocení slouží k posouzení různých aspektů vzdělávací akce, a obsahuje otázky k hodnocení: dodržení časového harmonogramu, obsah vzdělávací akce, vystupování lektora, odborná úroveň lektora, kvalita studijních materiálů, celkové organizační zajištění a prostředí, či zázemí. Zaměstnanec má možnost přidat k těmto hodnoceným oblastem i své poznámky nebo komentáře týkající se daného tématu. Dále je uvedena samostatná otázka, která se ptá, zda zaměstnanec využije získané poznatky ze školení dále v praxi, u této moznosti zaměstnanec zaškrtává pouze, zda ano či ne a má také možnost napsat k této otázce své případné připomínky a komentáře. Následně ještě poslední otázka, kde zaměstnanec volí také pouze ano či ne, která se dotazuje, zda zaměstnanec doporučuje daného školitele, či školení nebo společnost a tak podobně ke spolupráci. Zaměstnanec je povinen do 10 dnů po absolvování školení odevzdat vyplněný hodnotící dotazník na oddělení HR, kde po obdržení dotazníku bude účast na školení zaznamenána do tréninkového plánu a zároveň toto hodnocení bude vedeno jako důkaz účasti zaměstnance na školení. **Hodnocení účinnosti a efektivnosti školení** provádí přímý nadřízený pracovníka po 3 měsících ode dne ukončení vzdělávací akce. Toto hodnocení je obsahem druhé části formuláře Hodnocení školení-semináře a obsahuje hodnocení efektivity školení. Nadřízení jsou povinni vyplnit toto hodnocení po době uplynutí tří měsíců od ukončení školení jejich podřízeného a jsou k tomuto procesu vyzvání prostřednictvím příchozího emailu od HR oddělení. Samotné hodnocení se zaměřuje na dvě klíčové otázky a používá stejnou hodnotící škálu jako při hodnocení od zaměstnance. První otázkou je, zda školení splnilo dle názoru nadřízeného stanovené cíle a druhou je do jaké míry bylo dané školení z pohledu nadřízeného efektivní, což nadřízený s ohledem na fakt, že hodnotí po 3 měsících od absolvování školení posoudit může. Nakonec je položena jednoduchá otázka, zda by nadřízený doporučil školitele nebo společnost k další spolupráci, kde je možné odpovědět pouze ano nebo ne. Také toto vyhodnocení je poté zaznamenáváno zaměstnanci z oddělení HR do tréninkového plánu.

Celkové ohodnocení úrovně provádí HR na základě vyplněných dotazníků účastníky školení. Výsledky jsou využívány pro periodické hodnocení dodavatele a rovněž pro tvorbu kvalifikačního a vzdělávacího programu.

3.2.1 Tvorba tréninkového plánu

Dle směrnice trénikového plánu XY (2024), pomocí které bude následující podkapitola zpracována na začátku každého roku Business Group společnosti XY rozesílá všem závodům nové aktualizované „Training Orientation Memo“, které popisuje směr a cíle společnosti pro daný rok. Toto slouží jako základ, ze kterého si každý závod vytváří své vlastní „Plant Orientation Memo“. Obě tyto mema obsahují hlavní cíle společnosti pro daný rok, primární oblasti, na které se společnost chce zaměřovat, navrhované vzdělávací aktivity a doporučení, odkud čerpat při jeho samotné tvorbě, a další relevantní informace.

„Plant Orientation Memo“ je důležitým nástrojem, který je propojen s ukazateli KPI (Key Performance Indicators), což jsou klíčové ukazatele výkonnosti a konkrétní měřitelné veličiny, které pomáhají sledovat a vyhodnocovat úspěch a pokrok pro splnění stanovených cílů a strategií společnosti. Tento propojený přístup umožňuje monitorovat a hodnotit úspěch v implementaci vzdělávacích programů a strategií, čímž se zajišťuje, že všechny aktivity jsou řízeny a měřeny na základě konkrétních výkonnostních ukazatelů.

Za tvorbu a zprocesování tohoto plánu je zodpovědný zaměstnanec z HR oddělení, který se na tuto oblast specializuje a následně je zodpovědný za celkovou správu a vzdělávací proces ve společnosti. Tento plán musí být vytvořen vždy do konce února daného roku pro který je plán tvořen.

Při samotné tvorbě tréninkového plánu zaměstnanec HR vychází z několika různých interních zdrojů a dostupných materiálů, jako jsou kariérní rozhovory neboli career interview, které se uskutečňují, pokud je zaměstnanec na dané pozici více než 4 roky, anebo pokud si sám zaměstnanec daný rozhovor vyžádá. Dále také z IDP což znamená Individual Development Plan neboli v překladu individuální vývojový plán zaměstnanců, získaný z people review. People review se ve společnosti koná vždy jednou za rok v únoru daného roku a je zde tvořen plán pro zaměstnance, kteří se zde rozřazují do 3 základních skupin podle jejich potencionálu, o kterém rozhoduje management společnosti, který se této akce musí vždy zúčastnit. Skupiny dle potenciálu se dělí na M&P specialisté a manažeři, což je nejvyšší možný potenciál, který zaměstnanci mohou mít, poté na TFA zaměstnance, kteří jsou vnímáni jako osoby s prozatím mírným potencionálem, na kterém ale musí stále ještě pracovat, tudíž prozatím nejsou managementem zařazeni do skupiny s nejvyšším potencionálem. A poté na zaměstnance O&W což jsou zaměstnanci ve většině případů z výrobní sekce, u kterých management potenciál na možný kariérní růst prozatím nevidí. Samotný proces IDP se poté uskutečňuje dle získaných potencionálů jednotlivých zaměstnanců. Ti co jsou zařazeni do nejvyšší skupiny mají svoje IDP v elektronické podobě prostřednictvím interního programu PASS, zaměstnanci TFA musí IDP vyplnit ručně na předem vytvořený a stanovený formulář pro daný rok, stejně tak jako zaměstnanci skupiny O&W. Také se čerpá z hodnotících pohovorů (ve většině případů pro MOD zaměstnance) a tzv.STARů, které se konají vždy jednou ročně, kdy STAR je proces, kde každý zaměstnanec vyhodnocuje své cíle za daný rok se svým nadřízeným, se kterým zároveň tento plán v minulém období vytvořil. Hodnotící pohovory jsou na stejné bázi jako STARy ale tyto pohovory jsou uskutečňovány supervizory se svými podřízenými, tedy výrobními dělníky, se kterými tento plán v předešlém roce také tvořili. Dále se při tvorbě tréninkového plánu musí brát v potaz potřeby daných zaměstnanců na základě jejich pracovních povinností a cílů, které mají ve svých každodenních či týdenních rutinách, které musí splnit a které jsou na denní bázi kontrolovány vedoucím zaměstnancem.

Při tvorbě tréninkového plánu zaměstnanec z HR oddělení čerpá také z operačních a rozpočtových plánů společnosti. Tato data jsou klíčová pro stanovení priorit a alokaci zdrojů potřebných pro realizaci vzdělávacích aktivit a rozvoje zaměstnanců. Zahrnutí operačních a rozpočtových plánů do procesu tvorby vzdělávacího plánu umožňuje synchronizaci vzdělávacích iniciativ s celkovou strategií a finančními možnostmi společnosti. Takový přístup zajišťuje efektivní využití zdrojů a dosažení cílů v oblasti lidských zdrojů v souladu s obchodními cíli a finančními možnostmi organizace. Vše výše uvedené musí korespondovat s prioritami daného závodu, což je následně kontrolováno zaměstnanci z divizního oddělení.

Poté se plánuje, kdo bude zodpovědný za provádění jednotlivých školení a kdy se budou konat. Zaměstnanec z HR se poté musí setkat se všemi vedoucími pracovníky, aby s nimi prošel plán vzdělávání určený pro všechny jejich podřízené na příští rok a případně provedl možné úpravy či změny.

Vedoucí pracovník musí být průběžně o postupu vzdělávání jeho podřízených informován prostřednictvím pravidelných reportů zasílaných z HR oddělení na měsíčních bázích. Tyto reporty zahrnují veškeré potřebné informace o absolvovaných školeních, dosažených výsledcích, popisu, v jaké fázi vzdělávání se konkrétní zaměstnanci nachází, o případných změnách či aktualizacích v daných plánech vzdělávání apod. Na konci kalendářního roku se také tradičně koná závěrečná schůzka mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem z HR, kde se hodnotí úspěch a efektivita veškerých uskutečněných školení, případný posun zaměstnance v jeho kariéře a jsou zde také diskutovány možné změny a doporučení k implementaci pro následující rok.

Popis tréninkového plánu

Nyní bude stručně popsán tréninkový plán, který je ve společnosti XY využíván. Tento plán byl vypracován jednou ze současných pracovnic z oddělení HR a je celý utvořen v programu Microsoft Excel, obsahující několik listů. Jeden z listů obsahuje jmenný seznam všech zaměstnanců, kde jsou uvedeny jejich osobní čísla, jména, pohlaví, oddělení, pracovní pozice, pracovní zařazení a nadřízení. Tato data byla exportována z interního systému SAP a jsou pro tvorbu tréninkového plánu klíčová.

V tréninkovém plánu XY (2024) jsou v první sekci uvedeny všechny potřebné informace o profilech zaměstnanců, které byly získány z interního systému SAP. Následuje sekce obsahující název daného školení, dále také kategorii zaměření školení, která se dělí na 4 možné druhy. Prvním je zvyšování kvalifikace managementu podpory, zahrnující například semináře University společnosti XY, školení zaměřená na rozmanitost a inkluzi, mentoring, individuální plány rozvoje (IDP), projekty podpory spokojenosti zaměstnanců (SPA projekty), zpětnou vazbu, komunikační dovednosti a odolnost vůči stresu. Druhá je kategorie obsahující transformace, udržitelnost a digitální technologie, které zahrnují především školení zaměřená na transformaci a ligu kvality společnosti XY. Třetí je kategorie zlepšení bezpečnosti a provozní efektivity, do které se řadí školení v oblasti zdraví, bezpečnosti a životního prostředí (HSE), školení zaměřená na bezpečnost a prevenci (FES), zlepšení spokojenosti zákazníků a řešení problémů v oblasti kvality. Poslední čtvrtou kategorií je rozvoj funkčních kompetencí pro klíčové role, zahrnující programy pro vedoucí pracovníky a školení zaměřená na základní funkční dovednosti. Dále tréninkový plán obsahuje definovaný cíl školení, zhodnocení v kontextu klíčových ukazatelů výkonnosti, určení, pro jakou konkrétní cílovou skupinu dané školení je, musí být také stanovena jeho priorita, určen zodpovědný školitel nebo zdroj.

Další sekce se zaměřuje na plánování školení a zahrnuje následující informace jako je: typ školení, kde musí být uvedeno, zda se jedná o interní školení vedené zaměstnanci společnosti nebo externí školení poskytované externími dodavately nebo institucemi. Dále se musí

identifikovat školitel nebo organizace, která dané školení bude provádět. Musí být uvedena délka trvání školení, tedy určení časového rozsahu, který bude školení zabírat (například počet dnů, hodin nebo týdnů) v tréninkovém plánu je toto přepočítáváno vždy na hodiny. Musí být uvedeny odhadované náklady spojené se školením, které zahrnují mimojiné i náklady na materiály, pronájem místnosti, honoráře školitelů apod. A také musí být uvedeno v jakém měsíci je školení plánováno, aby se zajistilo jeho uskutečnění v daném odpovídajícím časovém rámci.

Další část obsahuje informace o průběhu školení, kde musí být uveden: stav školení, tedy zda školení proběhlo, bylo zrušeno nebo stornováno. V případě, že školení bylo stornováno, zda stornoval školitel či student apod. Také zda bylo dané školení součástí původního plánu nebo zda vznikla nová potřeba na uskutečnení daného školení během roku. Datum poslední revize pracovníka HR s nadřízeným, kde musí být uvedeno kdy byly tyto informace naposledy revidovány nebo aktualizovány s nadřízeným. A místo pro případné dodatečné komentáře nebo poznámky k průběhu školení.

Poslední sekce se týká vykonávání školení a zahrnuje následující finální informace: zda se jednalo o interní či externí školení. Kdo byl zodpovědný za vedení školení, tedy kdo školil. Celková doba, po kterou školení probíhalo. Určení měsíce, ve kterém se školení uskutečnilo. Rozdíl mezi náklady a rozpočtem, tedy zda došlo k rozdílu mezi skutečnými náklady na školení a plánovaným rozpočtem. Dále také rozdíl mezi dobou trvání a rozpočtem, zda došlo k odchylce mezi skutečnou dobou trvání školení a plánovaným rozpočtem. Zda bylo poskytnuto hodnocení od účastníka školení, které musí být dodáno nejpozději do 10 dnů po ukončení školení na HR oddělení. A zda bylo poskytnuto hodnocení od vedoucího pracovníka zúčastněného zaměstnance, které musí dodat po 3 měsících od uskutečnění daného školení na HR oddělení.

V dalším dokumentu v tréninkovém plánu společnosti je list obsahující veškeré informace a data týkající se jazykové výuky zaměstnanců. Tento seznam zahrnuje základní údaje, jako jsou osobní čísla zaměstnanců, jejich jména, jazyk, který se učí, a oddělení, pod které spadají. Samotná tabulka je rozdělena podle jednotlivých měsíců, kde jsou vždy uvedeny hodiny strávené zaměstnancem při jazykové výuce za daný měsíc a náklady s tím spojené. V posledních sloupcích jsou součty vzdělávacích hodin a nákladů za celý semestr a také celkový počet hodin, které zaměstnanec během celého roku na jazykové výuce absolvovoval a nákladů které musela společnost za vzdělávání daného zaměstnance vynaložit.

3.2.2 Druhy vzdělávání ve společnosti

Společnost disponuje rozsáhlou nabídkou vzdělávacích a rozvojových programů, které umožňují zaměstnancům aktivně rozvíjet své dovednosti a kompetence.

XY University

První a zároveň nejvyužívanější je interní univerzita s názvem společnost XY univerzita, která představuje nejpoužívanější prostředek pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dle intranetu XY University (2024) jsou účel a funkce podrobně popsány v interní směrnici řízení z roku 2023. Tato univerzita nabízí široké spektrum možností pro vzdělávání a rozvoj, včetně programů jako je Leadership Academy, školení v oblastech FES, HR, financí, vedení a řízení lidí, operacích a programech, prodeje, nákupu, digitální transformace, diverzity a inkluze, ale také kurzů v rámci MOOC s využitím Learning Labu. Hlavním posláním XY University je především připravit manažery na současné pracovní pozice, předvídat očekávání podniku v budoucnosti a poskytnout inovativní ekosystém, který podporuje jak klíčové kompetence, tak rozvíjí měkké

dovednosti a změny myšlení. YX University každoročně proškolí více než 9 000 zaměstnanců. Díky své vzdělávací aplikaci Learning Lab také nabízí XY University více než 300 MOOCs na různá témata, jako je vedení, řízení, rozmanitost, etika, umělá inteligence atd., které mohou zaměstnanci absolvovat vpodstatě kdykoliv.

Leadership Academy

První možností je Leadership Academy, jenž bude popsána díky rešerši interních materiálů Leadership academy XY (2024). Tato akademie představuje strukturovaný program, který zaměstnancům poskytuje komplexní vzdělání a praktické dovednosti v oblasti vedení a řízení s primárním zaměřením na rozvoj měkkých dovedností, který je pořádán podle potřeb společnosti vždy v různých závodech, kde se jednotilévého školení mohou zúčastnit zaměstnanci ze všech závodů dané společnosti z České republiky. Tento program se také zaměřuje na rozvoj klíčových schopností potřebných pro úspěšné vedení týmu a strategického myšlení a mohou se ho zúčastnit pouze zaměstnanci s nejvyšším potenciálem, tedy M&P zaměstnanci. Zaměstnanec se Leadership academy účastní na základě uvedení této aktivity do svého IDP (Individual development plan), které tvoří vždy na následující rok spolu se svým vedoucím zaměstnancem, který musí tuto možnost nejpre schválit a vyhodnotit, zda pro daného zaměstnance může být účast na této vzdělávácí aktivitě přínosná. Tato vzdělávací a rozvojová akademie se řídí několika hesly, která by současně měla představovat i nepsané cíle celého procesu na kterých si společnost zakládá. Mezi ně se řadí cíle jako. Vytvoření nových přístupů k inspiraci jednotlivců a k budování úspěšných týmů. Rozvíjení své sebereflexe vedoucí k hlubšímu porozumění sebe sama a tím pádem i efektivnější komunikaci s ostatními. Dosahování obchodních a pracovních cílů prostřednictvím lepší spolupráce s ostatními. Podpora rozvoje jednotlivých členů vašeho týmu, což může vést ke zlepšení výkonnosti celého kolektivu. Posílení komunikačních schopností a realizování osvobozujících opatření v průběhu transformace. Rozšíření dovedností a aktualizace svých znalostí v oblasti uživatelského designu prostřednictvím inovativního přístupu s ohledem na uživatele. Školení trvá 3 až 4 dny, po celý den s krátkými pauzami. Školení není uspořádáno jako nepřetržitý blok trvající tři nebo čtyři po sobě jdoucí dny. Místo toho je program rozdělen do bloků, kde je na programu například každý týden jeden celodenní školicí den. Toto rozdělení je implementováno a využíváno z několika důvodů. Zaprvé, zaměstnanci, kteří se účastní školení, si vzhledem ke svému pracovnímu postavení nemohou dovolit být mimo práci po dobu 3-4 dnů v kuse. Za druhé, existuje riziko, že by byli často rušeni různými emaily a jinými pracovními neodkladnými záležitostmi, což by snížilo samotnou efektivitu jejich účasti na školení. Rozplánováním školení do jednotlivých dnů tak mají zaměstnanci možnost věnovat se školení naplno. Tento systém umožňuje zaměstnancům plně se soustředit na školení a využít tento den pro co největší zlepšení svých dovedností a znalostí. Leadership Academy nabízí širokou škálu programů, které se zaměřují na různé oblasti, kterých se mohou zaměstnanci účastnit. Tyto programy se liší podle specifického zaměření a jsou určeny pro různé pracovní úrovně v hierarchii společnosti. Mezi nabízené kurzy patří vedení jednotlivců a týmů, rozvoj dovedností v pokročilém vedení, spolupráce v týmu, efektivní komunikace, aplikace agilních metod (včetně designového myšlení) a řízení změn.

Nejrozsáhlejší akademií univerzity XY je akademie zaměřená na **lidské zdroje (HR)**, která se soustředí na základy HR, a to zejména na integraci nových profesionálů do oblasti lidských zdrojů, s cílem co nejrychleji pochopit dané obchodní a personální procesy. Toto odvětví tedy nabízí kurzy nazývané základy lidských zdrojů, controlling a reporting, manažer lidských zdrojů a školení, jak získat a přilákat talenty.

Další je akademie zaměřená na **programy** a celkově na závod, která nabízí dva druhy školení, a to školení určené pro manažery programu a pro manažery závodu, kde obě tyto školení jsou

určené pro ředitele závodů či manažery programu s dosavadní délkou praxe kratší než 18 měsíců a s krátkodobým potenciálem.

FES akademie, což je systém společnosti, který je založen na principu neustálého zlepšování a efektivity ve všech oblastech podnikání společnosti. Tato akademie nabízí školení na témata jako jsou celkový přehled o systému FES X.0, výkonnost pohonné jednotky, 7 základů výrobního systému, základy posilování postavení zaměstnanců, celkového spuštění výroby, IOSH tedy bezpečné řízení, řešení problémů a 8 základů kvality.

Finanční akademie nabízí širokou škálu vzdělávacích kurzů, které jsou rozděleny do tří hlavních kategorií a dále do podkategorií: pro profesionály z oboru, pro lidi z jiných oborů a volitelné kurzy. Nabízené kurzy v této akademii jsou akcelerátor financí, základy financí, převodník peněz, řídící pracovník závodu neboli kontroler a programový kontroler.

Obchodní akademie nabízí kurzy jako jsou obchodní vyjednávání a komplexní vyjednávání.

Akademie pro **digitální transformaci**, kde univerzita nabízí dvou úrovňové vzdělávácí programy jako jsou řízení digitální transformace (úroveň 1) a řízení analýzy a kontroly dat (úroveň 2) kde účastníci zjištují, jak využít data ke zlepšení výkonnosti a efektivity.

Další je akademie **diverzity a inkluze**, která je především zaměřená na poskytování vzdělávání, školení a podpory v oblasti diverzity a inkluze. Tato akademie se obvykle zaměřuje na rozvoj dovedností, povědomí a chování účastníků, aby byli schopni lépe porozumět a respektovat různorodost lidí a kultur, a zároveň vytvářet prostředí, která podporují začlenění všech jednotlivců bez ohledu na jejich pohlaví, rasu, náboženství, sexuální orientaci, schopnosti, nebo jiné charakteristiky. Cílem akademie diverzity a inkluze je podporovat vytváření tolerantních pracovních, vzdělávacích a sociálních prostředí, která jsou prospěšná pro všechny členy společnosti. Jedním z programů je například program pro mladé ženské talenty určený všem zaměstnankyním společnosti XY, které vykonávají svou pracovní pozici 3-5 let, nebo program nazývaný zkušené talentované ženy, který je určen pro ženy, které ve společnosti pracují více jak 8 let. Tyto programy mají za cíl posílit sebevědomí žen a podporovat jejich další profesní růst a úspěch.

Další možností, kterou nabízí XY univerzita je absolvování **MOOCs kurzů pomocí Learning Labu**, což jsou interaktivní online kurzy, které jsou dostupné zaměstnancům kdykoliv a kdekoli. Tyto kurzy kombinují širokou škálu přednášek, cvičení a interaktivních úkolů, které umožňují zaměstnancům učit se ve vlastním tempu a prostředí. Learning Lab poskytuje prostor pro diskusi, spolupráci a praktické cvičení, což pomáhá upevňovat a aplikovat nově získané znalosti. Learning Lab je inovativní platforma, kterou společnost využívá ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, která poskytuje interaktivní online kurzy, známé také jako MOOCs (Massive Open Online Courses, v překladu hromadné otevřené online kurzy). Tyto kurzy jsou k dispozici zaměstnancům online kdykoliv a kdekoli, což umožňuje flexibilní a přizpůsobitelnou formu vzdělávání. Jedná se tedy o komplexní prostředí, které kombinuje a využívá širokou škálu vzdělávacích materiálů a aktivit, jako jsou:

- Video přednášky obsahující prezentace, videa nebo audionahrávky, které poskytují teoretické základy daného tématu;
- Cvičení, kde interaktivní úkoly a testy umožňují zaměstnancům procvičovat a ověřovat své znalosti a dovednosti;
- Interaktivní úkoly poskytující prostor pro praktickou aplikaci nově se naučených dovedností;
- Diskuse a interakce mezi zaměstnanci i z jiných závodů společnosti. V aplikaci lze najít diskusní fóra či skupinové aktivity, které mají za cíl podporovat sdílení

jednotlivých názorů, poznatků a zkušeností. Tím vytváří prostředí, kde se podněcuje spolupráce a obohacuje se pracovní prostředí díky aktivní výměně myšlenek;

- Praktické cvičení, kdy některé kurzy mohou zahrnovat praktické cvičení nebo simulace, které umožňují zaměstnancům procvičovat své dovednosti v reálném prostředí.

Learning Lab tak poskytuje komplexní prostředí pro učení a rozvoj zaměstnanců, které je přizpůsobeno jejich potřebám a preferencím. Flexibilita, interaktivita a možnost vlastního tempa učení jsou klíčové prvky této platformy, která pomáhá upevňovat a aplikovat nové znalosti a dovednosti v pracovním prostředí. Daná společnost tuto platformu využívá na denní bázi jak pro MOI zaměstnance, tak pro zaměstnance MOD z výroby.

XY Akademie

Firemní interní akademie, známá pod názvem XY Akademie, dle intranetu XY academy (2024) představuje další významný a velmi využívaný pilíř ve vzdělávání zaměstnanců. Její cíle a fungování jsou detailně popsány v interní směrnici z roku 2023, která slouží jako klíčový dokument pro řízení a organizaci vzdělávacích aktivit v dané společnosti. XY Akademie je koncipována na základě stejných pravidel a principů jako výše popisovaná univerzita, avšak akademie je zaměřena specificky na potřeby a požadavky závodů výfukové divize. Jejím hlavním účelem je poskytovat zaměstnancům výfukové divize, pod kterou spadá i popisovaný závod společnosti XY, příležitost k profesnímu rozvoji a zlepšení jejich odborných dovedností, aby byli schopni lépe plnit své pracovní úkoly a přispívat k úspěchu společnosti. Fungování XY Akademie je založeno na široké škále vzdělávacích programů, které pokrývají různé oblasti odborného i osobnostního rozvoje. Tyto programy mohou zahrnovat kurzy, semináře, workshopy, mentoring, online vzdělávání a další formy vzdělávacích aktivit. Díky této pestrosti nabízených možností si mohou zaměstnanci vybírat ty, které nejlépe odpovídají jejich potřebám a profesním cílům. Celkově lze tedy konstatovat, že XY Akademie představuje klíčový nástroj pro podporu profesního růstu a rozvoje zaměstnanců v rámci výfukové divize daného závodu, a tím i pro dosahování dlouhodobých cílů a úspěchu společnosti jako celku.

IT Academy

V dané společnosti je také velmi často využívána tzv. IT Academy. Tato akademie, která se dle intranetu IT academy XY (2024) specializuje na poskytování školení a vzdělávacích programů zaměřených na různé oblasti informačních technologií. Její nabídka zahrnuje kurzy a tréninky zaměřené na širokou škálu dovedností v oblasti IT, jako je práce s programy Microsoft Office (např. Excel, Word), správa a běžné užívání veškerých informačních systémů a aplikací dané spolčnosti, které zaměstnanci běžně v praxi používají, bezpečnost IT, síťové technologie a mnoho dalšího. Tímto způsobem IT Academy poskytuje zaměstnancům možnost neustále zdokonalovat své IT schopnosti a znalosti v souladu s potřebami a aktuálními trendy v oblasti informačních technologií dané společnosti. Tato akademie je dostupná v online formě prostřednictvím intranetu dané společnosti. Na hlavní stránce intranetu najdete přímý přístup k této akademii, kde je poskytován komplexní katalog školení a veškerých zdrojů. Tímto způsobem jsou zaměstnanci schopni snadno a rychle přistupovat k nabízeným kurzům a materiálům a zlepšovat své dovednosti v pohodlí svého pracovního prostředí. Na hlavní stránce IT akademie se nachází kompletní katalog všech nabízených školení, kalendář s termíny konání, tréninkové materiály a detailní popsání programu jednotlivých kurzů. Školení mohou probíhat formou virtuálních kurzů, e-learningu v Learning Labu nebo prostřednictvím předem natočených tutoriálů, na které zaměstnanci získají přístupový odkaz k tutoriálům prostřednictvím e-mailu, který obdrží ihned po své registraci. V neposlendí řadě IT akademie

nabízí také vzdělávání online přes platformu Microsoft Teams. Všem zaměstnancům vlastnícím pracovní email, jsou pravidelně na týdenní a měsíční bázi zasílány informační e-maily, které podrobně informují o plánovaných školeních na budoucí týden či měsíc, kde jsou veškeré potřebné informace ohledně všech školení, na které se mohou následně pokud nebyla kapacita přečerpána zaměstnanci přihlásit. Většina těchto online kurzů, návodů a i e-learningových materiálů této akademie je dostupná pouze v anglickém jazyce, vyjíměčně v jazyce španělském.

FES školení

FES neboli XY excellence system, představuje komplexní soubor nástrojů, pravidel, standardů a procesů, které jsou dle směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY (2024) navrženy s cílem dosáhnout vynikajících výsledků, zejména v oblastech nákladů, kvality a dodávek. Tento systém je založen na principu neustálého zlepšování a efektivity ve všech oblastech podnikání společnosti. FES se tedy zaměřuje na identifikaci a odstranění jakýchkoli zbytečných procesů či plýtvání, s co největším cílem maximalizace produktivity a konkurenceschopnosti společnosti. Díky pečlivému plánování, strategickému řízení a důrazu na spolupráci mezi jednotlivými odděleními je FES klíčovým nástrojem pro dosažení a udržení vynikajících výsledků ve všech aspektech podnikání.

Unibez

Dalším významným a hojně využívaným vzdělávacím pilířem dané společnosti XY a konkrétně daného závodu se stala Univerzita Bezdečín neboli tzv. Unibez, která byla založena z iniciativy zaměstnanců HR oddělení v roce 2022. Z interních zdrojů společnosti XY (2024) plyne, že jejím hlavním cílem je poskytovat školení, která jsou vedená samotnými zaměstnanci pro ostatní kolegy. Zaměstnanci, kteří jsou ve funkci školitelů, musí být samozřejmě dostatečně kompetentní pro oblasti, ve kterých školí. Tento inovativní přístup k vzdělávání přináší nespočet výhod pro celou organizaci, neboť umožňuje sdílení zkušeností, dovedností a know-how mezi zaměstnanci bezprostředně a efektivně. O toto školení je velký zájem, což dokazuje fakt, že hned druhý rok fungování tohoto systému se uskutečnilo dvojnásobné množství školení ve srovnání s prvním rokem a pro aktuální rok je naplánováno o dalších 40 % více školení, než bylo naplánováno na předchozí rok, což značí o velkém zájmu jak z hlediska vzdělávaných zaměstnanců, tak i z hlediska přednášejících, kterých se nabízí každý rok více a více. Jedním z klíčových nástrojů, kterým Unibez disponuje, je sdílená Excel tabulka, která je dostupná pro všechny zaměstnance disponující pracovním počítačem. Tato tabulka poskytuje přehledný kalendář plánovaných školení po celý rok. Každé školení je vždy pečlivě popsáno včetně data, místa konání, času a daného instruktora. Díky propojení každé události s individuální excel stránkou pro dané školení je možné se snadno přihlásit a sledovat přehled účastníků. Proces přihlášení je jednoduchý a uživatelsky přívětivý. Po kliknutí na konkrétní termín školení se zobrazí přihlašovací formulář, kam zaměstnanci musí zadat své údaje. Systém následně automaticky aktualizuje seznam účastníků a informuje odpovědného instruktora o nově přihlášených. Týden před plánovaným školením a následně i v den konání obdrží jak instruktoři, tak účastníci automatickou pozvánku přes e-mail, což pomáhá zajistit připravenost a téměř vždy 100% účast. Každé školení vzhledem k vynaloženému času přednášejcího vyžaduje minimální počet zúčastněných 5 a maximální 15 osob. Univerzita Bezdečín tak není pouze místem, kde se získávají nové dovednosti, ale je to prostředí pro aktivní spolupráci, sdílení znalostí a posilování týmového ducha v rámci organizace. Její úspěch je patrný ve zvýšené produktivitě, lepším pracovním prostředí a vyšší spokojenosti zaměstnanců. UNIBEZ se zaměřuje na školení hard skills tzv. tvrdých schopností, jako jsou například školení pro operátory výroby vedoucí k zefektivnění jejich každodenních činností.

Kvalifikační matrix

V tréninkovém plánu a celkovém procesu vzdělávání je klíčové využívat matici dovedností, nazývanou Matrix of Skills XY. Tato tabulka je zároveň součástí tréninkového plánu společnosti XY (2024) a ukazuje, kdo a na jaké pozici by měl mít jaké školení. Dle kvalifikačního matrixu XY (2024) je tabulka rozdělena podle funkční klasifikace, která zahrnuje manažerskou kategorii, kancelářské zaměstnance, kategorii supervizorů a výrobní kategorii určenou pro operátory výroby a logstiky. Manažeři mají povinná školení přizpůsobena podle jejich pozice, stejně jako operátoři výroby, kteří se dělí podle oddělení kde pracují, buď jako logistika nebo výroba. Zaměstnanci kancelářského typu mají povinná školení odpovídající jejich pozici, kde se dělí podle oddělení, ve kterém pracují. Supervizoři jsou také rozděleni podle své pozice, buď jako supervizoři výroby nebo logistiky. Tato matice dohromady obsahuje přibližně 30 povinných školení, která jsou přiřazena k daným kategoriím a pozicím. Používání této matice je velmi jednoduché. Stačí otevřít tabulku a pomocí filtrů vybrat pozici daného zaměstnance, pro kterého potřebujeme získat informace o vzdělávání. Poté ihned vidíme, jaká povinná školení musí tento zaměstnanec absolvovat. Tato tabulka je propojena s hlavním tréninkovým plánem společnosti, takže po zadání pozice zaměstnance se v tréninkovém plánu automaticky zobrazí jeho všechna povinná školení. Poté už stačí jen naplánovat termíny a další potřebné úkoly, což závisí na oddělení HR.

Tréninkové centrum

Dle závodové prezentace (XY, 2024) představuje hlavní středisko pro vzdělávání a rozvoj výrobních zaměstnanců v rámci dané společnosti tréninkové centrum, které je strategicky umístěné mezi výrobní halou a kancelářskou částí závodu. Toto centrum funguje jako klíčový pilíř v procesu vzdělávání, zaučování a školení zaměstnanců, a to nejen pro nově příchozí, ale i pro stávající personál výrobního sektoru, tedy zaměstnanců z dělnické třídy. V tréninkovém centru pracuje pět velice zkušených a kvalifikovaných trenérek, které mají klíčovou roli a patřičnou zodpovědnost v procesu vzdělávání výrobních zaměstnanců. Tyto trenérky jsou dedikované každá na jeden výrobní úsek a starají se o celkový chod vzdělávání pro výrobní zaměstnance a spravují jejich základní povinné vzdělávání, ale také organizují další rozvojové aktivity, jako jsou školení zaměřená na specifické dovednosti a techniky potřebné pro danou výrobní činnost, které se liší například podle jednotlivých výrobních linek či úseků. Dále sledují a kontrolují potřebná školení a případné rekvalifikace zaměstnanců, aby se zajistilo, že personál má nezbytné znalosti a dovednosti pro svou práci. Mají také hlavní roli společně se supervizorem při výběru nových zaměstnanců do výroby, kde mají klíčové slovo při rozhodování o vhodnosti a přiřazování vhodných kandidátů pro konkrétní pracovní pozice na konkrétní linku v závodu. Celkový chod tréninkového centra tak zajišťuje, že noví zaměstnanci nejen splňují veškeré povinné vzdělávací požadavky, ale také mají potenciál pro další rozvoj a růst v rámci společnosti. Celkově tedy dané tréninkové centrum představuje důležitou podporu pro místní HR oddělení, neboť aktivně přispívá k rozvoji a udržení kvalifikovaného a motivovaného pracovního týmu výrobních zaměstnanců, což má pozitivní vliv na výkonnost a efektivitu výrobního procesu společnosti.

V tréninkovém centru se tedy na běžné denní bázi konají různé vzdělávací aktivity, které jsou zaměřeny na posilování dovedností a znalostí zaměstnanců v oblasti výroby. Tyto kurzy jsou navrženy tak, aby odpovídaly potřebám a specifikům daného průmyslového odvětví a aby přispívaly k neustálému rozvoji pracovníků. Mezi typické vzdělávací kurzy, které se v tréninkovém centru nejčastěji pořádají, patří: Školení v oblasti bezpečnosti práce, které se zaměřuje na prevenci pracovních úrazů a dodržování bezpečnostních standardů výrobního prostředí. Kurzy zaměřené na obsluhu a údržbu zařízení, poskytují zaměstnancům nezbytné dovednosti a znalosti pro správnou manipulaci s výrobními stroji a zařízeními. Školení

v oblasti kvality, zaměřující se na procesy zajišťování kvality výrobků a jejich kontroly, s důrazem na dodržování standardů a normativů. Kurzy zaměřené na efektivitu výroby, kde je cílem poskytnout znalosti o metodách a nástrojích pro zvyšování produktivity a efektivity v rámci výrobního procesu. Rozvoj soft skills, kde jsou dané kurzy převážně zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností, týmové spolupráce, řízení času a dalších měkkých dovedností, které jsou důležité pro úspěšné fungování v pracovním prostředí. Dále se v tréninkovém centru nabízejí kurzy, které zahrnují školení v oblastech jako je provoz strojů, řízení kvality, logistika, údržba zařízení, další relevantní oblasti výroby apod. Těmito kurzy je cílem nejen zlepšit individuální dovednosti a znalosti zaměstnanců, ale také podpořit celkovou výkonnost a konkurenceschopnost výrobního závodu.

Jazyková výuka

Společnost XY samozřejmě poskytuje svým zaměstnancům také možnost jazykového vzdělávání, což je podrobněji uvedeno v interních materiálech jazykové výuky XY (2024), tato možnost jazykového vzdělávání je především součástí snahy společnosti podporovat rozvoj svých zaměstnanců a zlepšovat jejich pracovní dovednosti v mezinárodním prostředí. Zároveň také pomáhá zaměstnancům rozšiřovat své jazykové schopnosti a zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Společnost v tomto případě spolupracuje pouze s jediným externím dodavatelem, kterým je nedaleká specializovaná jazyková škola, která je na panelu dodavatelů společnosti. Jazyková škola nabízí možnosti vzdělávání v několika světových jazycích, v dané společnosti se dle dat čerpajících z Tréninkového plánu pro rok 2023 nejčastěji zaměstnanci učí těmto jazykům: anglický, francouzský, německý, ruský, španělský a český jazyk. Daní zaměstnanci jsou zařazeni do tohoto vzdělávacího procesu na základě požadavků vznesených jejich přímým nadřízeným směrem k HR oddělení, které má veškeré jazykové vzdělávací metody a programy vedené a spravované v Tréninkovém plánu pro konkrétní rok. Po obdržení požadavku od vedoucího zaměstnance se HR oddělení spojí s jazykovou školou a společně sjednají všechny potřebné náležitosti jakými nejčastěji jsou určení délky výukových hodin, které jazyková škola nabízí a mezi nimiž jsou varianty trvání výukového bloku v rozsahu 45, 60 nebo 90 minut a určení frekvence, kdy je většinou pro obě strany dostačující jeden výukový blok týdně, ale je možné využít i více bloků za týden. Dále zaměstnanec HR oddělení spolu s HR manažerem určují, zda forma jazykového vzdělávání bude individuální nebo skupinová (kde s ohledem na optimální poměr mezi počtem účastníků jazyková škola povoluje na jeden výukový blok a jednoho lektora maximální počet šesti studentů). Vzhledem k potřebě minimalizovat náklady preferuje firma především skupinové vzdělávání, kde se většinou jedná o vzdělávání ve skupně pro dva až tři zaměstnance, kteří jsou na podobné jazykové úrovni, kterou jazyková škola zjistí prostřednictvím vstupního testu z daného jazyka, který zašle zaměstnanci na email při jejich prvotní komunikaci a podle kterého poté určí na jaké úrovni daný zaměstnanec je a zda by případně mohl mít skupinové vzdělávání s někým, kdo má úroveň podobnou, nebo zda ve firmě nikdo na podobné úrovni není. V tomto případě automaticky přichází v úvahu pouze možnost individuálního vzdělávání, které společnost umožňuje mimojiné nejčastěji manažerům, či zaměstnancům na vyšších pracovních pozicích, kteří mají náročný pracovní rozvrh anebo zkrátka zaměstnancům, kteří individuální vzdělávání požadují. Jazyková škola následně vyhledá dle jejich možností vhodného lektora, který se poté přímo spojí s daným zaměstnancem a detailněji s ním dojedná všechny potřebné informace a požadavky, kterými je, zda se vzdělávání uskuteční v online, či prezenční formě. V případě prezenční varianty si musí vyučující s žákem určit, zda lektor dorazí na výuku do společnosti za zaměstnancem, či zda zaměstnanec bude navštěvovat jazykovou školu. Jazyková škola poté pravidelně poskytuje HR oddělení reporty na pololetní bázi, dle běžného školního roku v České republice, ve kterých lektoři detailně hodnotí pokrok každého jednotlivého vzdělávaného zaměstnance. Tyto reporty obsahují podrobné analýzy jejich současného jazykového stavu

a identifikují oblasti, ve kterých se zaměstnanci za dobu výuky zlepšili a zároveň ve kterých by se měli zlepšit do budoucna. Dále popisují konkrétní plány a doporučení pro jejich další rozvoj do příštího pololetí. Během letních prázdnin, tj. v období od července do srpna, dochází k přerušení výuky vzhledem k častým dovoleným a dalším aktivitám. Výuka poté bývá obnovena až v září, kdy se opět vše vrací do svého běžného režimu.

Cílem je naučit zaměstnance konkrétní jazyk, který je pro výkon jejich práce nezbytný, nebo který jim může výrazně pomoci při plnění pracovních úkolů. Tato iniciativa nejenže přispívá k lepší komunikaci a efektivitě v práci, ale také posiluje integraci a porozumění mezi týmy. Finální schválení požadavku na jazykové vzdělávání provádí HR manažer. Pokud jsou náklady na vzdělávání zaměstnance vyšší než 50 000 Kč, schvaluje vzdělávání plant manažer. Jazyková výuka je hrazena zaměstnavatelem po dobu 3 let od zahájení kurzu. Zaměstnanec má možnost zdarma využít elektronickou verzi učebnice, avšak v případě preference tištěné verze je povinen náklady na ni uhradit za své.

Rozvoj MOD

Je důležité zdůraznit, že společnost si váží a dbá na rozvoj svých zaměstnanců, a to bez ohledu na to, zda pracují na výrobní lince či v kancelářském prostředí. Každý zaměstnanec je klíčovým článkem v celkovém fungování firmy, a proto je podpora jejich rozvoje a profesního růstu prioritou. Společnost aktivně podporuje jejich úsilí o osobní a profesní růst, čímž vytváří prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí být oceněni a motivováni k dosahování svého plného potenciálu. Pro zaměstnance výrobní třídy to může znamenat nabídku školení zaměřených na zlepšení jejich dovedností a postupů jako jsou například.

Kurzy češtiny pro cizince

Od března roku 2024 společnost zahájila nový program nazývaný „Kurzy češtiny pro cizince“ zaměřený, dle interních materiálů společnosti XY (2024) na rozvoj jazykových dovedností dělnické třídy kmenových zaměstnanců výroby, kteří jsou různých národností a mají omezené znalosti češtiny. Tento program je realizován a iniciován ze strany HR oddělení, které díky spolupráci s jazykovou školou, se kterou společnost velmi intenzivně spolupracuje již několik let za účelem jazykového vzdělávání převážně zaměstnanců MOI, jak bylo podrobněji popsáno v podkapitole jazyková výuka. Výuka probíhá každý týden a je rozdělena do tří bloků podle směn. Kurzy jsou navrženy tak, aby vyhovovaly ranní, odpolední a noční směně. Kurzy pro ranní směnu probíhají v zasedací místnosti společnosti po skončení směny, kurzy pro odpolední směnu se konají naopak před začátkem směny také v zasedací místnosti společnosti. Kurzy pro noční směnu jsou pořádány online přes platformu MS Teams před začátkem směny. Zájem o tyto kurzy je značný, což dokládá i počet účastníků v prvním měsíci, kdy se do programu přihlásilo a zúčastnilo celkem 51 zaměstnanců.

EE Challenge

Další rozvojovou aktivitou, kterou společnost provozuje, je takzvaná EE Challenge, trvající přibližně půl roku. Dle závodové prezentace (XY, 2024) zkratka EE znamená employee engagement, což je v překladu zapojení zaměstnanců. Tato iniciativa vedena FES oddělením je zaměřena na rozvoj supervizorů a gapleaderů, kteří jsou vyzváni k zdokonalení svých dovedností a schopností pro efektivnější vedení týmu. Hodnocená aktivita se řídí hesly: Pracujte průběžně na svém Development Guide, Využijte potenciálu mLEAN (audity, rutiny, SW), Absolvujte vypsané kurzy – přihlaste se přes UNIBEZ. V rámci této výzvy jsou účastníci povzbuzováni k využití potenciálu mLeanu, interního systému pro audity rutiny a absolvování kurzů. Registrace na kurzy probíhá přes interní systém UNIBEZ. Nejlepší supervizoři a gapleadeři jsou hodnoceni měsíčně, semestrálně a ročně podle dvou kategorií "Nejlepší

výsledek" a "Nejlepší skokan". Kromě toho jsou vypsány kurzy, které účastníci mohou absolvovat každý měsíc, s cílem zvýšit své šance na úspěch právě v této EE Challenge.

Learning Lab Days

Jednou z možností, jak rozvíjet znalosti a dovednosti ve firmě, je využívání platformy Learning Lab. Tato platforma, podrobněji popsána na intranetu společnosti XY (2024) nabízí široký výběr kurzů zaměřených na různá témata, jako je například poskytování a přijímání zpětné vazby, metodika Poka Yoke, nebo Metodika 5S, a mnoho dalších. Kurzy jsou přístupné prostřednictvím pracovních počítačů, mobilní aplikace nebo Learning Lab koutků. Další vzdělávací, a především rozvojovou metodou, která byla popsána již v předchozí kapitole, je využití Learning Labu. Tato online platforma poskytuje širokou škálu kurzů (MOOCs), které jsou dostupné jak zaměstnancům výroby, tak i zaměstnancům v administrativě. Pro zaměstnance výroby je ve společnosti často pořádána akce nazývaná „Learning Lab Days“, která je organizována HR oddělením ve spolupráci s tréninkovým centrem, kde se tato akce vždy koná. Termíny těchto akcí jsou vždy předem určeny HR oddělením a probíhají obvykle jednou za tři měsíce. Zaměstnanci HR oddělemí vždy vyberou vhodný vzdělávací kurz, kterého se Learning Lab Day bude týkat, kurz často volí za spolupráce a konzultace například se supervizory či manažerem FES oddělení a často se snaží, aby daný kurz zapadal do aktuální probírané situace v závodě. Informace o konání jsou poté rozesílány na supervizory, kteří obdrží, v jaký čas a kolik zaměstnanců z jejich linky se má v jaký den a hodinu dostavit k absolvování kurzu. V daném termínu jsou k dispozici připraveni a ochotni pomoci v tréninkovém centru jak zaměsnanci HR, tak interní trenérky, které pro dané zaměstnance vždy chodí. Zaměstnanci mají na vyplnění kurzu obvykle kolem 15 minut, což je časově uzpůsobeno tak, aby mohli tuto dobu na svém pracovním místě chybět. Za účast na kurzu je následně poskytnuta menší odměna. Tato akce je provozována již několik let a jejím cílem je představit zaměstnancům z výroby možnosti, které Learning Lab nabízí a vzhledem k tomu, že zaměstnanci výroby nemají přístup k e-mailu, je tato akce důležitým způsobem, jak je informovat o možnosti vzdělávat se pomocí této platformy. Kurzy v Learning Labu jsou většinou v angličtině, ale existují i kurzy v češtině nebo jiných světových jazycích, avšak nabídka se může lišit podle daného kurzu. Jednou za půl roku je také pořádána akce obdobná Learning Lab Days, během které jsou noví zaměstnanci vyzváni k účasti na kurzu, který je zaměřen na seznámení s platformou Learinig Lab. HR oddělení si vždy pomocí interního systému SAP a exportu z Learining Labu vytvoří seznam zaměstnanců kteří se do této platformy doposud nepřihlásili a které prostřednictvím supervizora vyzve, aby se v určitý den a čas na tento „vstupní seminář“ dostavili. Tato akce slouží především k seznámení nových zaměstnanců s danou platformou a je pořádána pracovníky z HR oddělení za pomoci tréninkového centra.

Rozvoj MOI

Zaměstnanci MOI populace mají široké možnosti osobního rozvoje, které zahrnují například. Tyto iniciativy nejen podporují individuální růst zaměstnanců a jejich schopnost se lépe vyrovnávat s výzvami v pracovním prostředí, přispívají ale také k posílení celkového výkonnostního potenciálu společnosti. S lepšími dovednostmi a znalostmi jsou zaměstnanci schopni lépe plnit své pracovní povinnosti a přispívat k dosahování cílů firmy. Pro zaměstnance MOI to znamená například.

Learning Lab

Společnost aktivně podporuje rozvoj svých MOI zaměstnanců prostřednictvím platformy Learning Lab, která jak je uvedeno na intranetu společnosti XY (2024) poskytuje širokou škálu vzdělávacích kurzů. Kromě využívání této platformy z univerzity nebo místní akademie, jsou

zaměstnanci také povzbuzováni k pravidelnému rozvoji svých dovedností prostřednictvím měsíčních soutěží. HR oddělení vybírá specifické kurzy (MOOCs), které zaměstnanci mohou dobrovolně absolvovat, čímž zároveň mohou podpořit svůj profesní růst. Zaměstnanci jsou také motivováni menší odměnou ve formě Sodexo bodů, které získávají každý měsíc 3 náhodně vylosovaní zaměstnanci, kteří daný kurz úspěšně dokončili. Tato iniciativa posiluje zapojení zaměstnanců do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se snahou většího využívání právě této platformy, která je přístupná prostřednictvím mobilních zařízení, počítačů a tabletů a může být pro zaměstnance jen přínosem. V roce 2022 společnost poprvé využila tuto platformu pro uskutečnění prvního ročníku soutěže **Learning Lab OKTAGON**, která probíhala přibližně dva měsíce. Hlavním cílem bylo seznámit všechny zaměstnance s touto platformou a podnítit jejich aktivní účast, zároveň docílit lepších výsledků na této platformě, a především mělo zaměstnance motivovat soupeření závodů společnosti XY mezi sebou. Soutěž se skládala z pěti kol, kde každé kolo obsahovalo soutěžní kvíz, a cílem bylo dosáhnout co největší účasti zaměstnanců v daném závodě. Soutěžní klání byla napínavá až do samotného závěru, kdy nebylo zcela jasné, který závod se stane vítězem. Díky Learning Lab OKTAGON společnost překonala rekordy, neboť v dubnu 2022 dosáhla historicky nejvyššího počtu zodpovězených otázek v rámci dané platformy v České republice, celkem 65 681.

STAR a OAR

K podpoře rozvoje a motivace zaměstnanců společnost využívá také hodnocení pomocí metodiky STAR a OAR, které slouží k vyhodnocování stanovených cílů a jejich dosažení.

Dle interních materiálů společnosti XY (2024) je **OAR** proces hodnocení zaměstnanců, který se koná dvakrát ročně (v prosinci a v červnu) a je povinný pro všechny zaměstnance z kategorie manažeři a specialisti. Zaměstnanci mají stanoveno 3 až 5 cílů s váhami, které zajišťují jejich důležitost. Hodnocení dosažených výsledků se provádí na základě jasných očekávání: 50 % znamená střední výkon, 100 % plné dosažení cíle a 150 % nadstandardní výkon. Tento proces přispívá k efektivnímu řízení podle cílů a výsledků. Každých šest měsíců jsou kontrolovány jejich výsledky za uplynulé pololetí a jsou definovány cíle pro nadcházející období. To zahrnuje přípravnou fázi a osobní setkání manažera a zaměstnance. Vyhodnocení výsledků oproti zadaným cílům představuje na konci roku jednu ze tří výkonnostních složek. Celková váha všech semestrálních cílů musí být vždy přesně 100 %. Takové stanovení vah zajišťuje, že každý cíl má odpovídající důležitost a přispívá k celkovému úspěchu v daném období. Cíle jsou rozděleny do dvou hlavních kategorií, a to na finanční cíle, které mají klíčovou úlohu v dosažení rozpočtu, a rozvojové cíle, které podporují neustálé zlepšování. Každý cíl musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, relevantní a termínově závazný (SMART princip). Váhy jednotlivých cílů se stanovují tak, aby celková váha všech cílů vždy činila přesně 100 %, přičemž finanční cíle mají více než polovinu celkové váhy. Cíle jsou odvozeny z kaskádování rozpočtových cílů, klíčových ukazatelů výkonu nebo individuálních plánů zlepšení. Individuální cíle jsou navrženy tak, aby přispívaly k dosažení cílů týmu nebo organizace jako celku, což podporuje kolektivní úspěch. a rozvojové cíle které podporují neustálé zlepšování. Vyhodnocení výsledků probíhá na konci každého pololetí, přičemž se hodnotí výsledek za každý cíl a celkové zhodnocení OAR se provádí na základě váženého průměru výsledků všech cílů. Je důležité, aby dialog o výsledcích byl založen na faktech, konkrétních příkladech a řešení problémů, s cílem přispět ke zlepšení výkonu zaměstnance. Pravidelné sledování pokroku u každého cíle a rychlá reakce na problémy jsou klíčové pro zabránění překvapení na konci pololetí. Poskytování pozitivní zpětné vazby a oslav úspěchů motivuje zaměstnance k dosahování stanovených cílů.

Jak uvádí interní materiály společnosti (2024) hodnocení **STAR** (znamená setting targets, achieving results, v překladu stanovení cílů a dosažení výsledků) je proces ročního hodnocení výkonnosti manažerů a odborníků (M&P) ve společnosti XY. Poskytuje komplexní strukturu

pro hodnocení výkonu zaměstnanců, informuje o rolích a odpovědnostech jednotlivých účastníků procesu a také o rozvoji zaměstnance na jeho současném pracovním místě. Tento proces poskytuje prostředí pro konstruktivní hodnocení výkonu zaměstnanců manažery na různých úrovních hierarchie společnosti, umožňuje zároveň také objektivní bilancování minulého roku na základě konkrétních fakt a příkladů a podporuje sdílený pohled na výkon mezi všemi zúčastněnými stranami. Hlavním cílem celého procesu je nejen absolvování formálního hodnocení, ale především identifikace klíčových oblastí pro rozvoj výkonu zaměstnance na jeho současném pracovním místě, kde má každý účastník tohoto procesu svou roli a odpovědnost v zajištění efektivního průběhu a výsledků procesu. Rozvoj zaměstnance na jeho současném pracovním místě je klíčovým prvkem procesu STAR. Manažeři spolu se zaměstnanci identifikují klíčové oblasti pro zlepšení výkonu a stanovují konkrétní rozvojová opatření. Celkově lze říci, že proces STAR poskytuje strukturovaný a komplexní rámec pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců ve společnosti XY, který podporuje jejich profesní růst a rozvoj na současném pracovním místě. Celkové hodnocení výkonu každého zaměstnance ve společnosti XY je zpracováváno na základě pětistupňové hodnotící škály a zohledňuje tři hlavní složky: výsledky ve srovnání s cíli pro daný rok (50 %), kompetence vedoucího pracovníka (25 %), soulad chování s hodnotami společnosti XY (25 %). Tato hodnocení mají za cíl reflektovat výkonnost zaměstnance během jednoho roku a nesmějí být zaměňována s ekonomickou výkonností subjektu. Každá složka je důležitá a přispívá k celkovému posouzení výkonu každého zaměstnance. Celkové hodnocení výkonu zaměstnance ve společnosti XY tedy zahrnuje výsledek a odpovídající váhu každé složky, jak je stanoveno skupinovými směrnicemi. Nicméně, přestože tyto směrnice existují, bylo vědomě rozhodnuto zachovat "svobodnou vůli" vedení při hodnocení výkonu zaměstnanců. To znamená, že konečné rozhodnutí o celkovém hodnocení výkonu zaměstnance zůstává v rukou vedení, které má klíčovou roli v tomto procesu.

3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení

V další části diplomové práce budou prezentovány výsledky získané skrze provedená výzkumná šetření, dle popisu v metodické sekci práce. V úvodní části budou předloženy výsledky z dotazníkového průzkumu, který byl uskutečněn mezi zaměstnanci MOI, po němž bude následovat zhodnocení zpětné vazby na dotazníkové šetření od pracovníků MOD. V závěrečné části této kapitoly diplomové práce budou představeny výsledky kvalitativního výzkumu, který zahrnoval řízené rozhovory s manažery společnosti XY.

3.3.1 Hlavní dotazníkové šetření

K provedení dotazníkového šetření byla zvolena strategie oslovení celé populace zaměstnanců MOI vlastnících přístup k pracovnímu e-mailu, což představuje 248 respondentů. Dotazník nejprve prošel schválením HR manažera. Po jejho souhlasu byl dotazník následně distribuován mezi zaměstnance. Dotazník obsahoval 28 otázek a byl rozeslán ve 13. kalendářním týdnu roku 2024. Respondentům byla pro vyplnění elektronického dotazníku poskytnuta lhůta jednoho týdne. Průzkum probíhal anonymně s finální návratností získanou od 94 respondentů, což představuje 38 % z celkového počtu oslovených respondentů. V dotazníku byly použity různé typy otázek, včetně uzavřených otázek s jednou správnou odpovědí, hodnotících škál a také otázek otevřeného charakteru. Po sběru dat proběhlo zpracování získaných výsledků dotazníku a vyhodnocení odpovědí. Ty byly analyzovány z hlediska počtu a typu odpovědí a jejich procentuálního zastoupení. Každá otázka byla vyhodnocena individuálně a ke všem výsledkům je u vyhodnocení poskytnut krátký slovní komentář.

Otázka č. 1: **Jaké je Vaše pohlaví?**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 72 % respondentů bylo mužského pohlaví, zatímco 28 % tvořily ženy.

Otázka č. 2: **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

V otázce týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů převažují ti, kteří uvedli, že jejich nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání je střední s maturitní zkouškou, a to 42 respondentů (což představuje 45 %). Tento výsledek je následován 29 respondenty (31 %), kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání. 18 respondentů (19 %) uvedlo střední vzdělání s výučním listem. Základní školu a vyšší odbornou školu (DiS.) zaznamenaly shodně vždy dva respondenti (2 %). Jeden respondent také uvádí, že dosáhl doktorského titulu.

Otázka č. 3: **Na jakém oddělení pracujete?**

V otázce týkající se oddělení respondentů odpovědělo na dotazník nejvíce, tedy 18 respondentů (19 %) z oddělení Divize. Následováno oddělením výroby a supervizorů, kde odpovědělo 14 respondentů (15 %). Dalším oddělením bylo oddělení logistiky 11 respondentů (12 %), dále HR Country, pod které spadá i mzdová účtárna s 10 respondenty (11 %), následováno oddělením HR s 9 respondenty (10 %), z oddělení údržby odpovědělo 8 respondentů (9 %), z oddělení kvality a FES shodně vždy 7 respondentů (7 %), z oddělení administrativy 5 respondentů (5 %) a z oddělení HSES a GIS vždy shodně 3 respondenti (3 %).

Otázka č. 4: **Vaše seniorita ve společnosti je?**

U otázky týkající se seniority respondentů ve společnosti XY nejvíce respondentů, konkrétně 34 (což představuje 36 %), pracuje ve společnosti po dobu 2 až 4 let. Tuto skupinu následují zaměstnanci s pracovní senioritou ve společnosti v rozmezí 1 až 2 let, což činí 22 respondentů (23 %). Dále 19 zaměstnanců (20 %), kteří ve společnosti pracují v rozmezí 4 až 6 let, 15 respondentů (16 %) uvedlo, že pro danou společnost pracují 6 až 10 let, a 4 respondenti (4 %) uvedli, že jsou ve společnosti zaměstnáni více než 10 let.

Otázka č. 5: **Byl/a jste spokojen/a se svým procesem onboardingu při nástupu do společnosti?**

Dohromady 81 respondentů (86 %) uvedlo spokojenost se svým onboarding procesem při jejich nástupu do společnosti, konkrétněji 27 respondentů (29 %) je se svým onboarding procesem zcela spokojeno a 54 dotazovaných (57 %) spíše spokojeno. Oproti 13 respondentům (14 %), kteří uvedli, že se svým procesem onboardingu byli spíše nespokojeni. Úplnou nespokojenost neuvedl žádný z respondentů. Na základě těchto výsledků lze usoudit, že proces onboardingu ve společnosti je pravděpodobně na dobré úrovni, jelikož většina respondentů vyjádřila svou spokojenost s tímto procesem.

Otázka č. 6: **Co byste případně ve svém vlastním onboarding procesu vylepšil/a?**

Na tuto otevřenou nepovinnou otázku ohledně vylepšení onboardingového procesu odpovědělo 37 respondentů. Z této skupiny se 6 respondentů vyjádřilo, že by uvítali možnost delšího procesu zaškolení, 4 zmínili možnost lepší orientace v interních systémech, jeden respondent uvedl lepší komunikaci s pracovníky z HR oddělení a zbývající respondenté uvedli, že jsou s dosavadním procesem spokojeni a že žádné změny nevyžadují.

Otázka č. 7: **Jste spokojen/a se svým vzděláváním po zaškolení?**

Tato otázka týkající se spokojenosti zaměstnanců s následným procesem vzdělávání po zaškolení ve společnosti je ze 71 % hodnocena pozitivně (zcela spokojeni a spíše spokojeni). Mírnou nespokojenost (hodnocení spíše nespokojen) uvedlo 26 % respondentů a 3 % respondentů, tedy 3 zaměstnanci uvedli, že jsou se svým vzděláváním po zaškolení zcela

nespokojeni. Jedná je o 2 zaměstnance z oddělení logistiky a jednoho zaměstnance z oddělení divize. Celkový výsledek ukazuje, že společnost pravděpodobně poskytuje efektivní a uspokojivý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nicméně vzhledem k jedné čtvrtině respondentů, kteří vyjádřili mírnou nespokojenost se svým vzděláváním po zaškolení, by společnosti měl být vědom fakt, že stále existují oblasti, ve kterých by mohla svůj postup nebo přístup k následnému vzdělávání zaměstnanců zlepšit. To, že dva ze tří respondentů, kteří uvedli že jsou s tímto procesem zcela nespokojeni pocházejí z oddělení logistiky by mohlo naznačovat možné problémy na tomto oddělení. V tomto případě by HR oddělení a plant manažer měli důkladněji prozkoumat tento proces na daném oddělení a následně adresovat na vedoucího zaměstnance jejich zjištěné poznatky, s primárním cílem zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců na tomto oddělení.

Otázka č. 8: **Co byste případně vylepšil/a na vzdělávání ve společnosti?**

Na tuto otevřenou a nepovinnou otázku týkající se případného vylepšení vzdělávání ve společnosti odpovědělo 51 respondentů. Z této skupiny by 25 respondentů uvítalo rozšíření dosavadní nabídky externích školení, 19 respondentů zmínilo potřebu zlepšení kvality vyučujících, dalších 8 respondentů vyjádřilo přání rozšířit celkové možnosti výběru vzdělávacích akcí, 6 uvedlo více workshopů a 3 zmínili větší podporu v samostudiu.

Otázka č. 9: **Jak se nejčastěji dozvídáte o možnostech vzdělávání?**

U této otázky týkající se způsobů, jak zaměstnanci nejčastěji získávají informace o možnostech vzdělávání vyplývá, že nejčastěji se zaměstnanci o možnostech vzdělávání ve společnosti dozvídají díky emailové komunikaci od HR oddělení 38 respondentů (40 %), 30 respondentů (32 %) uvádí, že se o možnostech vzdělávání dozvídají ze svého onboarding listu, 21 respondentů (22 %) se tyto možnosti dozvídá od svého přímého nadřízeného a 5 % dotazujících uvedlo, že se dozvídají o těchto možnostech od svých kolegů. Tento výsledek naznačuje, že komunikace z HR oddělení je klíčovým prvkem v informování zaměstnanců o vzdělávacích aktivitách a také fakt, že zaměstnanci z HR odvádí v tomto procesu dobrou práci.

Otázka č. 10: **V jaké oblasti se ve firmě chcete aktuálně vzdělávat?**

Tuto nepovinnou otevřenou otázku zodpovědělo 47 respondentů, z nichž 28 se chce vzdělávat v oboru ve kterém pracují, 9 respondentů zmínilo, že by měli zájem se vzdělávat díky výuce cizích jazyků a 8 ve svých počítačových dovednostech. Jeden respondent uvedl, že se chce vzdělávat obecně a jeden se chce vzdělávat v oboru kvality, ikdyž pracuje na jiném oddělení.

Otázka č. 11: **Je Vám umožněno se vzdělávat v oblasti, ve které chcete***?*

Výsledky této otázky naznačují, že 57 % respondentů má možnost vzdělávat se v oblasti, která odpovídá jejich vlastním preferencím. To znamená, že většina zaměstnanců má možnost do větší míry rozhodovat se o svém dalším profesním rozvoji v souladu s vlastními zájmy a cíli. Naopak 43 % respondentů uvedlo, že jim tato možnost není poskytována. To znamená, že menší část zaměstnanců nemá příležitost vybírat si oblasti, ve kterých se chtějí dále vzdělávat. Tyto výsledky jsou především ovlivněny skutečností, že veškeré vzdělávací aktivity a možnosti musí být vždy schváleny nebo navrženy nadřízeným. Je čistě na něm, jaké vzdělávací příležitosti pro své podřízené vybere. Tuto volbu zvolili respondenti z různých oddělení a žádné z oddělení výrazně nepřevažovalo. Tento fakt naznačuje, že individuální pocit ohledně možnosti výběru vzdělávacích témat může být spíše ovlivněn přímým vztahem a úrovní komunikace s nadřízeným při plánování vzdělávacích aktivit daného zaměstnance.

Otázka č. 12: **V jaké oblasti cítíte, že se potřebujete vzdělávat?**

Na tuto nepovinnou otevřenou otázku odpovědělo 26 respondentů, kde 10 uvedlo že se jejich odpověď shoduje s předchozí otevřenou otázkou na kterou odpověděli. A 8 respondentů uvedlo, že cítí potřebu vzdělávat se ve svých softskills, 5 v komunikaci a zbývající respondenti uvedli po jednom v technologii, kvalitě a inovacích.

Otázka č. 13: **Je Vám umožněno se vzdělávat v oblasti, ve které potřebujete?**

U této otázky 73 % respondentů odpovědělo, že je jim umožněno vzdělávat se v oblasti, ve které se vzdělávat potřebují (rozhodně ano a spíše ano). 22 % respondentů uvedlo spíše ne, toto může naznačovat určité omezení nebo nedostatek možností výběru vzdělávacích témat pro tuto skupinu respondentů. Dále 4 % respondentů uvedli, že jim vzdělávání v oblasti, ve které se vzdělávat potřebují, umožněno rozhodně není. Jedním z důvodů těchto výsledků může být finanční omezení, kterým společnost disponuje a kde náklady na dané školení překročí dostupné finanční prostředky, nebo zaměstnanci mohou mít potřebu zaměřit své vzdělávání na jiné oblasti, které považují za důležitější nebo aktuálnější. Tento rozdíl v prioritách mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými tak může způsobit různé pohledy na to, co je pro daný profesní rozvoj nezbytné. Celkově, lze tedy říci, že většina respondentů je s možností svého potřebného vzdělávání spokojená, ale stále zde existuje menší část respondentů, která pociťuje určitá omezení nebo nedostatky v této oblasti.

Otázka č. 14: **Uvítal/a byste novou firemní platformu na vzdělávání?**

Zde většina respondentů, konkrétně 71 %, vyjádřila zájem o zavedení nové firemní platformy pro vzdělávání. Naopak 29 % respondentů je s dosavadní platformou spokojeno, jelikož uvedli že o novou vzdělávácí platformu zájem nemají. Tato odpověď ovšem naznačuje, že existuje významný zájem ze strany zaměstnanců po inovaci právě v oblasti firemního vzdělávání a že zaměstnanci by byli otevřeni novým možnostem a technologiím, které by nová vzdělávací platforma přinesla.

Otázka č. 15: **Pokud jste výše uvedl/a Ano, uveďte prosím Vaší konkrétní představu:**

Ve výše uvedené otázce týkající se zavedení nové firemní platformy na vzdělávání uvedlo hned 67 respondentů ano, konkrétněji se ovšem v této otevřené nepovinné otázce vyjádřilo pouze 16 respondentů, kde se mezi odpovědmi 4 respondenti zmínili, že by zlepšili vzdělávací platfomu LearningLab, dále by 2 respondenti rádi použili během vzdělávání více praxe oproti teorii a zbyvající respondenti se vyjádřli, že neví.

Otázka č. 16: **Splnila Vaše vzdělávací akce očekávání?**

Z výsledků této otázky vyplývá, že většina respondentů, přesněji 63 %, hodnotila své vzdělávací akce pozitivně, tedy že splnily jejich očekávání (rozhodně ano a spíše ano). Naopak 33 % respondentů uvedlo, že jejich vzdělávací akce jejich očekávání spíše nesplnily. 4 % respondentů, což představuje čtyři zaměstnance uvedli, že vzdělávací akce jejich očekávání rozhodně nesplnily. Tato data naznačují, že i když více jak polovina respondentů byla se svými vzdělávacími akcemi spokojena, stále v tomto směru existuje prostor pro zlepšení, s cílem, aby veškeré vzdělávací akce společnosti lépe odpovídaly očekáváním a potřebám všech zaměstnanců. Zde je také důležité pečlivě monitorovat kvalitu externích firem, se kterými společnost ve vzdělávání svých zaměstnanců spolupracuje. Je klíčové sledovat, zda tyto externí firmy splňují očekávání zaměstnanců a zda jsou s nimi spokojeni. Takový přístup umožní zajistit, že všechny vzdělávací iniciativy, ať už interní nebo externí, budou efektivní a přínosné pro rozvoj zaměstnanců, celkový úspěch společnosti a také že se zaměstnanci budou veškerých vzdělávacích akcí rádi účastnit.

Otázka č. 17: **Kolik vzdělávacích aktivit během roku absolvujete?**

Z výsledků této otázky vyplývá, že v předchozím roce, se více jak polovina respondentů, 56 % zúčastnila 4 až 6 vzdělávacích aktivit během jednoho roku. Dalších 33 % respondentů absolvovalo 1 až 3 vzdělávací aktivity, 6 % respondentů se účastnilo 7 až 10 aktivit a 4 % respondentů uvádí, že se zúčastnili 10 a více vzdělávacích aktivit během minulého roku. Tato data naznačují, že respondenti mají tendenci preferovat středně intenzivní úroveň účasti na vzdělávacích aktivitách během roku, což může odpovídat rovnováze mezi pracovními povinnostmi a osobním rozvojem. Ze čtyř zaměstnanců, kteří uvedli, že absolvovali více než 10 vzdělávacích aktivit, dva z nich mají senioritu pouze 1–2 roky. To poukazuje na fakt, že zaměstnanci s kratší dobou působení ve společnosti pravděpodobně do svého vzdělávání a rozvoje investují více času, aby co nejdříve dosáhli očekávané úrovně kompetencí a plně vyhověli pracovním nárokům dané organizace.

Otázka č. 18: **Do jaké míry jsou pro Vás vzdělávací aktivity přínosné?** Hodnocení 1 nejméně 10 nejvíce.

Průměrné hodnocení respondentů ohledně přínosu vzdělávacích aktivit na škále od 1 do 10, kde 1 znamenala nejnižší spokojenost a 10 nejvyšší činila 6,70. 41 % respondentů zde zvolila možnost hodnocení 8-10. Tento výsledek naznačuje, že většina respondentů vnímá vzdělávací aktivity jako přínosné, avšak pouze s mírnou spokojeností, která nedosahuje maxima.

Otázka č. 19: **Přijde Vám dosavadní vyhodnocovací proces efektivní?**

Většina respondentů, přesněji 52 %, hodnotí dosavadní vyhodnocovací proces jako efektivní (rozhodně ano a spíše ano). Tento výsledek ukazuje, že značná část respondentů, více jak polovina má pozitivní názor na současný vyhodnocovací proces a vnímá ho tedy jako účinný nástroj pro hodnocení výkonu a rozvoj pracovníků. Oproti 29 % respondentů, kteří uvedli, že spíše ne. To naznačuje, že ve společnosti existuje určitá míra nedostatků či možné neefektivity ve stávajícím procesu hodnocení. Hned 19 % respondentů odpovědělo, že ne, což signalizuje závažné obavy ohledně účinnosti a přínosu stávajícího vyhodnocovacího procesu. Dohromady 48 % respondentů hodnotí dosavadní vyhodnocovací proces jako neefektivní. Tento výsledek ukazuje, že téměř polovina zaměstnanců má výhrady ohledně současného vyhodnocovacího procesu a vnímá ho jako nedostatečný nebo nevhodný nástroj pro hodnocení jejich výkonu a rozvoje. Vzhledem k tomu, že tak významná část zaměstnanců vyjádřila negativní postoj k současnému procesu, měla by se společnost zaměřit na tento výsledek a pokusit se ho aktivně řešit.

Otázka č. 20: **Jakou formu vzdělávání preferujete nejvíce?**

Většina respondentů 56 %, preferuje online formu vzdělávání, která umožňuje větší flexibilitu a přístupnost z jakéhokoli místa a v libovolný čas. Dalších 29 % respondentů preferuje prezenční formu vzdělávání konající se v reálném prostředí umožňující přímou interakci s lektory a dalšími účastníky. 14 % respondentů preferuje kombinovanou formu vzdělávání, tito respondenti mají možnost flexibilního učení online, ale zároveň také vidí výhody osobní interakce a učení se v reálném prostředí. Tato data poukazují na fakt, že digitální technologie a online zdroje hrají stále větší roli ve vzdělávání zaměstnanců, přičemž většina respondentů preferuje možnost učit se online. Přestože prezenční formy vzdělávání zůstávají důležité a v některých případech je osobní kontakt vyučujícího a žáka nezbytně nutný, kombinace různých forem vzdělávání může poskytnout nejefektivnější způsob, jak podporovat profesní rozvoj zaměstnanců.

Otázka č. 21: **Je Vám školení vždy poskytováno ve srozumitelném jazyce?**

80 % respondentů jsou školení poskytována ve srozumitelném jazyce. Oproti 20 % respondentů, kteří odpověděli ne. Tato skupina respondentů (nejspíše cizinců) tak může mít potíže s porozuměním obsahu školení z důvodu jazykových bariér a v tomto případě tak nemusí dojít k efektivitě daného školení. Další otázka navazuje na tuto problematiku a byla určena na respondenty, kteří uvedli, že pro ně školení není poskytováno v srozumitelném jazyce. Ti byli dotázáni, v jakém jazyce by jim školení vyhovovalo.

Otázka č. 22: **Pokud jste odpověděl na předchozí otázku ne, v jakém jazyce byste školení preferoval?**

Z 19 respondentů, kteří se v předchozí otázce vyjádřili, že školení, která absolvují, pro ně nejsou ve vhodném jazyce 18 respondentů specifikovalo jejich preferovaný jazyk. 9 z nich by upřednostňovalo školení v angličtině. 7 respondentů uvádí, že by si přáli školení ve francouzštině a 2 respondenti vyjádřili zájem o školení v ukrajinštině. Tato data mohou být užitečná pro plánování a poskytování školení, aby byla lépe přizpůsobena potřebám zaměstnanců v jejich preferovaném jazyce a došlo tak k co nejlepšímu pochopení.

Otázka č. 23: **Jak jste spokojen/a s dosavadními možnostmi vzdělávání a rozvoje v organizaci?** Hodnocení 1 nejméně 10 nejvíce.

Průměrné hodnocení respondentů ohledně spokojenosti s dosavadními možnostmi vzdělávání a rozvoje v organizaci na škále od 1 do 10, kde 1 značí nejnižší spokojenost a 10 nejvyšší činilo 7,01. Tento výsledek poukazuje, že většina respondentů hodnotí možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci pozitivně, přičemž vyjadřují značnou míru spokojenosti s tím, co je jim nabízeno. 51 % respondentů zde hodnotilo na škále od 8-10.

Otázka č. 24: **Jsou dle Vás všechny potřebné a důležité informace o vzdělávacích aktivitách v organizaci dobře dostupné?**

Z průzkumu bylo zjištěno, že většina dotázaných 73 %, považuje veškeré potřebné informace o vzdělávacích aktivitách v organizaci za dobře dostupné (rozhodně ano a spíše ano). Tento vysoký podíl naznačuje, že většina zaměstnanců má přístup k veškerým důležitým informacím o vzdělávacích možnostech a akcích organizace. Na druhou stranu 27 % respondentů, uvedlo, že potřebné informace o vzdělávacích aktivitách v organizaci pro ně nejsou dobře dostupné (spíše ne a rozhodně ne). Z těchto výsledků vyplývá, že i když většina zaměstnanců má přístup k potřebným informacím o vzdělávání v organizaci, je stále prostor pro zlepšení ve zpřístupňování těchto informací, zejména pro 27 % respondentů, která tento proces stále vnímá jako nedostatečně dostupný. To může zahrnovat zlepšení komunikace, přístupnosti informačních zdrojů nebo jasnějšího oznamování vzdělávacích akcí a možností.

Otázka č. 25: **Cítíte podporu Vašich nadřízených při vašem procesu vzdělávání a rozvoje?**

58 % respondentů podporu od svých nadřízených v procesu svého vzdělávání a rozvoje cítí (rozhodně ano a spíše ano). Toto hodnocení ukazuje, že více jak polovina respondentů má pozitivní zkušenosti s podporou svých nadřízených při jejich osobním a profesním rozvoji. Oproti 28 % respondentů, kteří uvedli, že podporu od svých nadřízených spíše necítí a hned 14 % uvádí, že podporu od svých nadřízených rozhodně necítí. I když se jedná o menšinovou část, tato zpětná vazba je důležitá a může naznačovat vážnější problémy v komunikaci nebo vztazích mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Zaměstnanci z oddělení údržby tvoří největší část skupiny, která uvedla, že spíše necítí nebo rozhodně necítí podporu od svých nadřízených v procesu vzdělávání a rozvoje. Tento trend naznačuje, že v této konkrétní části organizace je vnímání podpory od nadřízeného jednoznačně nejnižší. Oddělení logistiky, zde má také mezi respondenty výraznější zastoupení, kteří uvedeli že cítí nedostatek podpory od svých

nadřízených, což přestavuje 5 respondentů. Zbývající respondenti, kteří vyjádřili svůj nedostatek podpory od nadřízeného, jsou z různých oddělení. Mezi těmito odděleními není žádné, které by vynikalo podobně jako oddělení údržby a logistiky.

Otázka č. 26: **Víte, co obsahuje Váš vzdělávací a rozvojový plán pro tento rok?**

66 % dotazovaných zaměstnanců ví, co obsahuje jejich vzdělávací a rozvojový plán pro tento rok. Naopak 11 % zaměstnanců neví, co obsahuje jejich vzdělávací a rozvojový plán pro tento rok. Tato skupina zaměstnanců je buď nedostatečně informována o svém plánu rozvoje, nebo mohou mít omezený přístup k informacím o vzdělávacích možnostech v rámci organizace. Dále 20 % respondentů uvedlo, že spíše neví, co obsahuje jejich vzdělávací a rozvojový plán a 3 % respondentů neví vůbec, co je obsahem jejich vzdělávacího a rozvojového plánu pro tento rok. Z těchto výsledků vyplývá, že i když většina zaměstnanců má povědomí o obsahu svého vzdělávacího a rozvojového plánu, existuje stále podstatná část těch, kteří dostatečné informace nemají. Je důležité zajistit transparentnost a dostupnost informací o vzdělávacích možnostech v rámci organizace, aby se zlepšila angažovanost zaměstnanců a jejich schopnost růstu a rozvoje v práci.

Otázka č. 27: **Jak byste zlepšil/a / optimalizoval/a systematické vzdělávání a rozvoj v organizaci?**

V této otevřené nepovinné otázce odpovědělo dohromady 20 respondentů. Z těchto odpovědí 8 respondentů zdůraznilo potřebu vlastní personalizace programů, 5 respondentů navrhovalo pravidelnější aktualizace, 3 respondentů vyjádřilo zájem o více interaktivity online, 2 respondenti zdůraznili větší zapojení v oblasti mentoringu a 2 respondenti navrhli také možnost poskytování odměn za účast.

3.3.2 Doplňkové dotazníkové šetření

V následující podkapitole budou analyzovány výsledky druhého dotazníkového šetření, který byl proveden mezi zaměstnanci výroby (MOD). Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance, kteří nemají přístup k firemní e-mailové komunikaci, a tudíž byl poskytnut ve formě tištěného dokumentu. Tento dotazník obsahoval celkem 8 otázek a zaměřoval se na spokojenost zaměstnanců výroby s možnostmi vzdělávání, které jim společnost XY nabízí. Jeho cílem bylo zhodnotit celkovou úroveň spokojenosti zaměstnanců této pracovní skupiny. K provedení dotazníkového šetření bylo vytisknuto 300 kusů dotazníků, které nejprve podstoupily schválení HR manažerem. Po jeho souhlasu byly dotazníky distribuovány mezi zaměstnance, jejichž účast byla dobrovolná. Dotazník k dispozici v závodní restauraci po dobu 1 týdne a byl průběžně doplňován. Respondenti měli následně možnost vyplněné dotazníky vhodit do schránky umístěné na HR oddělení. Průzkum probíhal anonymně a byl mimo český jazyk (100 kusů) přeložen také do mongolštiny (100 kusů) a ukrajinštiny (100 kusů). Celkem se vrátilo 128 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost z celkového počtu oslovených respondentů 43 %. Dotazník obsahoval pouze uzavřené otázky s možností volby jedné správné odpovědi. Po ukončení sběru dat byly vyplněné dotazníky pečlivě analyzovány pomocí programu Microsoft Excel. Každá otázka byla vyhodnocena individuálně a ke všem výsledkům byl poskytnut slovní komentář.

Otázka č. 1: **Jaké je Vaše pohlaví?**

Data získaná vyplněním dotazníku ukazují, že dotazník vyplnilo 75 % mužské populace zaměstnanců, zatímco ženy tvořily 25 % respondentů.

Otázka č. 2: **Jaká je vaše seniorita ve spolčenosti?**

45 % respondentů pracuje ve společnosti 2 až 4 roky, 27 % pracuje méně než 2 roky, 20 % respondentů je ve spolčnosti zaměstnáno v rozemzí 4 až 6 let a 9 % se ve společnosti pracuje 6 až 10 let. Tato data ukazují, že většina dotazovaných výrobních pracovníků v této společnosti působí relativně krátkou dobu, jelikož více než polovina (56 %) respondentů zde pracuje méně než 4 roky.

Otázka č. 3: **Jste kmenový nebo agenturní zaměstnanec?**

67 % respondentů jsou kmenový zaměstnanci dané společnosti, zatímco 33 % respondentů pracuje ve společnosti prostřednictvím různých agentur. Tato otázka byla zařazena do dotazníku s cílem porovnat vnímání a hodnocení kmenových zaměstnanců a zaměstnanců pracujících ve společnosti prostřednictvím agentury na stejných pracovních pozicích. Získaná data by měla poskytnout důležitý vhled do toho, jak obě tyto skupiny zaměstnanců vnímají a hodnotí souvislosti s daným tématem vzdělávání. Konkrétní detaily a závěry z tohoto výzkumu by mohly poskytnout podstatné informace pro oddělení HR a tréninkové centrum, které by následně mohly být využity k lepšímu strategickému plánování dalšího rozvoje v dané společnosti.

Otázka č. 4: **Je dle Vás vstupní školení dostačující?**

Podle výsledků dotazníku 83 % respondentů označilo vstupní školení za dostačující (ano a spíše ano). Oproti 14 % kteří uvedli, že pro ně vstupní školení dostačující spíše nebylo a 3 % respondentů uvádí, že školení nebylo vůbec dostačující. Z těchto 17 % respondentů kteří nebyli spokojeni, což představuje 22 osob, bylo hned 15 zaměstnanců agenturních. Tento poměr naznačuje možné rozdíly v zacházení během vstupního školení mezi zaměstnanci dané společnosti a zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni prostřednictvím agentur. Takové rozdíly by mohly ovlivnit vnímání kvality školení a potenciálně i pracovní výkony těchto zaměstnanců, které se mohou lišit.

Otázka č. 5: **Vyhovoval Vám obsah/průběh vstupního školení?**

U této otázky většina respondentů 88 % uvedla, že obsah a průběh vstupního školení jim vyhovoval. Tato vysoká míra spokojenosti představuje více než tři čtvrtiny zaměstnanců, kteří hodnotili školení pozitivně. Oproti tomu 11 % respondentů uvedlo, že jim obsah a průběh spíš nevyhovoval a 1 zaměstnanec (1 %) uvedl, že mu školení nevyhovovalo vůbec, tento zaměstnanec byl také agenturní. Tyto výsledky naznačují, že většina zaměstnanců byla spokojena s obsahem a průběhem vstupního školení, ale společnost má stále prostor pro zlepšení v této oblasti, jelikož jsou zde vždy důležité i potřeby a názory těch, kteří školení vnímali negativně.

Otázka č. 6: **Jste spokojeni s fungováním s tréninkovým centrem?**

Z výsledků vyplývá, že 74 % respondentů je spokojeno s fungováním a vzájemnou kooperací s tréninkovým centrem (ano a spíše ano). Nicméně, 29 respondentů (23 %) vyjádřilo spíše nespokojenost a 4 respondenti (3 %) z toho 3 z agentur, uvedla, že nejsou spokojeni vůbec. Tato data naznačují, že i když většina respondentů vnímá fungování s tréninkovým centrem pozitivně, existuje určitý podíl zaměstnanců, který má s tréninkovým centerm spíše záporné zkušenosti, zejména v kontextu agentur. To ukazuje na potřebu zkoumat a potenciálně zlepšovat spolupráci a vztahy mezi tréninkovým centrem a agenturami, aby se maximalizovalo potenciální prospěch pro všechny zúčastněné strany.

Otázka č. 7: **Kolika školení nebo vzdělávacích programů jste se zúčastnil během posledního roku?**

Z výsledků dotazníku vyplývá, že mezi výrobními zaměstnanci se 41 % respondentů zúčastnilo v posledním roce 4 až 7 školení, 32 % respondentů absolvovalo 8 až 12 školení, 20 % se účastnilo 12 a více školení, a 6 % dotazovaných se zúčastnilo 0 až 4 školení. Tyto výsledky poukazují na fakt, že většina dotazovaných (94 %) absolvovala v uplynulém roce alespoň 4 a více školení, což svědčí o vysoké míře zapojení do vzdělávacích programů a snaze o další profesní rozvoj i v této pracovní kategorii. Tato aktivní účast na školeních naznačuje, že i výrobní zaměstnanci mají zájem o rozvoj svých dovedností a znalostí, což může přispět k jejich efektivitě a zlepšení výkonnosti v pracovním prostředí a případnému povýšení (GL, SV, či jiné).

Otázka č. 8: **Jaký způsob školení Vám nejvíce vyhovuje?**

40 % respondentů preferuje školení prostřednictvím supervizora nebo gap leadera, což naznačuje značnou důvěru v osobní mentorství nadřízeného. Dalších 38 % respondentů upřednostňuje školení od interního trenéra probíhající přímo ve výrobě, což poukazuje na fakt, že zaměstnanci mají rádi praktické a konkrétní přístupy k vzdělávání, pokud to dané téma umožňuje. 13 % respondentů dává přednost možnosti vzdělávání od interního trenéra v tréninkovém centru, což ukazuje zájem o strukturovanější a specializované formy výuky. A 10 % respondentů preferuje možnost výuky od externího lektora. Tato variabilita preference způsobu školení naznačuje, že každý zaměstnanec má různé potřeby a preferuje různé přístupy k vzdělávání.

3.3.3 Shrnutí a zjištění z dotazníkových šetření

Z výsledků dotazníkového šetření pro MOI vyplývá, že značná část zaměstnanců hodnotí současný proces vzdělávání ve společnosti převážně pozitivně. U většiny otázek v kapitolách výše byl uveden krátký názor na výsledek hned u jejich rozboru. Tato část je zaměřena na stručné shrnutí oblastí, u kterých byli zaměstnanci spokojeni, ale zároveň nevynechá ani ty, kde byly výsledky méně pozitivní. Tyto výsledky a anylýzy budou poté předány oprávněným osobám ze společnosti, které je mohou využít k podrobnější analýze nedostatků a možnému navržení opatření směřujících k budoucímu zlepšení a novým inovacím v tomto směru.

Z hlavního dotazníkového šetření vyplynulo několik pozitivních faktů a důležitých poznatků týkajících se vzdělávacích procesů ve společnosti. Zaměstnanci jsou ve větší míře spokojeni se svým onboarding procesem i s procesem vzdělávání ve společnosti po zaškolení. Zaměstnanci jsou také spokojeni s flexibilitou vzdělávání, která jim umožňuje rozvíjet se v oblastech, kde to potřebují, stejně jako v oblastech, které si sami vybrali pro svůj osobní rozvoj. Zaměstnanci jsou zároveň spokojeni s tím, jak vzdělávací akce plní jejich očekávání, a jsou spokojeni s dostupností potřebných informací o vzdělávacích aktivitách v organizaci.

Mezi zjištěními, která mohou být pro firmu či HR oddělení podstatná v budoucnosti, patří skutečnost, že většina respondentů by byla otevřena zavedení nové firemní platformy pro vzdělávání. Dalším zjištěním, které není příliš pozitivní je, že proces vyhodnocování efektivity nebyl ze strany zaměstnanců hodnocen jako optimální. Tato zjištění naznačují potřebu zavedení nového systému vyhodnocování, který by lépe odpovídal potřebám zaměstnanců a společnosti jako celku. Také bylo zjištěno, že respondenti nevnímají dostatečnou míru podpory od svých nadřízených v procesu svého vzdělávání a rozvoje. Celkově tyto závěry, které jsou nyní k dispozici HR oddělení ukazují, že je nezbytné provést podrobnější analýzu nedostatků a navrhnout případná opatření směřující k budoucímu zlepšení v daných oblastech a inovacím ve vzdělávacích procesech společnosti.

Z doplňujícího dotazníkového šetření pro MOD zaměstnance výsledky ukazují, že většina zaměstnanců z tohoto odvětví je ve společnosti zaměstnána relativně krátkou dobu, což naznačuje vysokou fluktuaci ve společnosti. Přestože většina respondentů hodnotí vstupní školení pozitivně, existují zde mírné rozdíly ve vnímání mezi kmenovými zaměstnanci a těmi, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni prostřednictvím agentur. Zároveň více než tři čtvrtiny respondentů vyjádřilo svou spokojenost s prací a fungováním tréninkového centra. Značná část zaměstnanců se také aktivně účastní dalších vzdělávání, a preferují spíše osobní mentorství a praktičtější přístupy k výuce. Tyto poznatky nabízejí důležité informace pro lepší plánování a přizpůsobení vzdělávacích programů k co největším potřebám zaměstnanců, které mohou být pro HR oddělení a tréninkové centrum podstatné.

3.3.4 Rozhovory s manažery společnosti

V diplomové práci byla využita metoda polostrukturovaného rozhovoru, která je ideální pro získání kvalitativních dat a umožňuje hlubší porozumění respondentů. Jak zdůrazňuje Hendl (2016, s. 49), rozhovor vyžaduje citlivost, koncentraci, disciplínu, dovednosti a schopnost porozumění mezi lidmi. Při zahájení rozhovoru je klíčové věnovat pozornost jeho úvodní fázi a také jeho důstojnému ukončení. Začátek rozhovoru je moment, kdy je nezbytné budovat důvěru respondentů a překonat případné komunikační bariéry. Naopak, zakončení rozhovoru může přinést dodatečné důležité informace a vyústit v cenné poznatky. Jak již bylo zmíněno výše, tato studie byla rozšířena o 5 polostrukturovaných rozhovorů, z nichž čtyři byly vykonány osobně a jeden se konal online prostřednictvím platformy Microsoft Teams. Každý rozhovor byl individuální a po jeho ukončení byly pečlivě zpracovány získané informace, přepisem do písemné formy, které jsou dostupné v přílohách.

Rozhovory byly uskutečněny s rozmanitými respondenty, zahrnující ředitele závodu (R1), HR manažera daného závodu (R2), FES manažera daného závodu (R3), HR Country manažerku pro závody v celé ČR (R4) a HR specialistky daného závodu, která je primárně za vzdělávání ve společnosti zodpovědná a je také autorkou tréninkového plánu (R5). Tyto označení R1-R5 budou použity pro další obsah v textu, kde vždy představují jednotlivé respondenty tak, jak jsou uvedeni výše.

Otázka č. 1: **Co považujete v procesu vzdělávání a rozvoje za nejdůležitější?**

Dle R1 je ve vzdělávacím a rozvojovém procesu nejdůležitější vzájemná spolupráce mezi nadřízeným a zaměstnancem. Pro R2 je v procesu vzdělávání klíčový fakt, že zaměstnanec projevuje skutečný zájem o svůj vlastní rozvoj a chce se vzdělávat, zároveň je také nezbytné, aby veškeré poskytované formy vzdělávání byly relevantní a odpovídaly potřebám daného jedince. Dle R3 je v procesu nejdůležitější prioritou návratnost efektivity, kde dle R3 důležitost spočívá především v tom, že poskytnuté školení pro zaměstnance bylo skutečně přínosné a nedocházelo k plýtvání zdroji za neúčinné vzdělávací aktivity. Pro R4 je nejdůležitější pravidelná podpora zaměstnanců v jejich profesním růstu a rozvoji dovedností od společnosti jako celku a zdůrazňuje, že je důležitý také individuální přístup ke každému zaměstnanci. R5 uvádí, že nejdůležitější je nezbytná součinnost od nadřízených zaměstnanců, kde je důležité, aby vedoucí věděl, kam konkrétně chce svého podřízeného dále směřovat.

Otázka č. 2: **Jakou podobu by měl mít TP?**

Na tuto otázku všichni respondenti odpověděli stejně s jednoznačným shodným názorem, že tréninkový plán by měl mít v dnešní době digitální podobu. Dále dle R1 by měl být také přehledný a aktuální, což znamená, že by měl být prezentován v elektronické formě, měl by být snadno čitelný a obsahovat nejnovější informace. R2 uvedl, že prosazuje potřebu personalizovaného digitálního tréninkového plánu, který bude dostupný a zaměřený specificky

na každého jednotlivého zaměstnance a bude tak odpovídat jeho individuálním potřebám a cílům. R3 schvaluje využití digitálního TP, který bude co nejvíce zautomatizovaný, například jako nový systém FES oddělení mLean. Dle R4 by TP měl být také flexibilní a zároveň interaktivní. Dle R5 by měl TP být především co nejjednodužší pro následnou snadnou orientaci každého zaměstnance, měl by být uložen na veřejném místě a umožňovat nahlédnutí každému zaměstnanci, zároveň by měl být jednoznačně digitální. R5 také zdůrazňuje také důležitost flexibility a digitalizace programu, který by umožnil efektivní učení prostřednictvím různých metod.

Otázka č. 3: **Jaká je role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání?**

R1 uvedl, že v procesu vzdělávání je klíčovou rolí přímého nadřízeného určování směru, kterým chtějí vést své podřízené k dalšímu rozvoji. Dle R2 mají přímí nadřízení v tomto procesu především dohlížet a kontrolovat, že se jejich podřízený vzdělává a zároveň spolu s daným zaměstnancem určovat jeho budoucí cestu v tomto procesu. Dle R3 je role nadřízeného v procesu vzdělávání nejdůležitější. Pro R4 je v procesu vzdělávání hlavní rolí přímého nadřízeného poskytování podpory, objektivní zpětné vazby a aktivní spolupráce s oddělením HR při implementaci vzdělávacích programů pro dané zaměstnance. Dle R5 by měl každý nadřízený být v tomto procesu angažovaný co nejvíce může a zároveň by měl mít jasnou vizi a cíl s následnou vidinou získané efektivity.

Otázka č. 4: **Jak by měl probíhat proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce?**

Dle R1 by proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce měl zahrnovat práci s KPI daty, která umožní nadřízenému identifikovat návratnost investic a posoudit tak zlepšení dle předem nastavených indikátorů úspěšnosti. Podle R2 je vyhodnocování efektivity velice těžký a složitý proces, který je velmi obtížné vyhodnotit, nejlepší možnost vyhodnocení však dle názoru R2 může poskytnout pouze samotný zaměstnanec. Dle R3 by měl daný proces být pravidelný a systematický a zároveň by měl obsahovat průběžnou analýzu výsledků a úspěchů s cílem neustále zlepšovat a optimalizovat vzdělávací programy dané společnosti. R4 zastává názor, že vyhodnocení efektivity vzdělávací akce může nejlépe proběhnout díky pravidelnému průzkumu spokojenosti, výkonových měření a zpětné vazby od účastníků. R5 poukazuje na využití digitálních nástrojů pro efektivní sběr a analýzu dat, což umožňuje lepší sledování dosažených cílů a výstupů vzdělávací akce, zároveň také zjistit, zda byla očekávání naplněna.

Otázka č. 5: **Jak bychom mohli zlepšit proces vzdělávání a rozvoje?**

R1 by uvítal důkladný rozbor efektivity investovaných finančních prostředků a byl by rád za využití systematického zhodnocení návratnosti investic spojené s konkrétními vzdělávacími nebo rozvojovými iniciativami. Podle R2 by výrazné zlepšení vzdělávacího procesu mělo nastat zejména díky zvýšení počtu zaměstnanců ve firmě. Tím by stávající zaměstnanci měli více času na vzdělávání a rozvoj, což v dnešní době většina z nich bohužel nestíhá. R3 navrhuje mnohem větší zapojení managementu společnosti do celého procesu vzdělávání a rozvoje, neboť si myslí, že právě management má potenciál významně ovlivnit a přinést pozitivní dopady na zaměstnance. R4 doporučuje ke zlepšení daného procesu implementaci pravidelných průzkumů potřeb zaměstnanců, hodnocení vzdělávacích programů a také budoucí investici do moderních technologií pro flexibilnější učení. R5 navrhuje pravidelnou aktualizaci obsahu a možností vzdělávání, poskytování příležitostí k praktickému uplatnění nových znalostí a využití moderních technologií pro zlepšení efektivity a dostupnosti vzdělávacích materiálů.

Otázka č. 6: **Vzdělává společnost zaměstnance pravidelně?**

R1 uvádí, že ano a že vše funguje dobře. Společnost dle R1 pravidelně poskytuje zaměstnancům školení na základě výsledků ročních hodnotících pohovorů, a to nejen pro zaměstnance MOI tak i pro MOD. R2 potvrzuje snahu společnosti o docílení pravidelného vzdělávání

zaměstnanců, které označuje jako klíčový faktor vedoucí k osobnímu a profesnímu růstu zaměstnanců, ovšem ne vždy se toto uskuteční, jelikož ne všichni zaměstnanci mají na vzdělávací aktivity čas a kapacitu. Dle R3 společnost zaměstnance vzdělává pravidelně pouze na základě nezbytných procesů a zároveň zde nevidí žádnou přidanou hodnotu. R4 potvrzuje snahu o pravidelnost a efektivitu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti dle TP, k čemuž ovšem ne vždy dochází. R5 poukazuje na fakt, že společnost se vzdělávání a rozvoji zaměstnanců má věnovat průběžně jak je tomu stanoveno v TP, ale ne vždy se tomu tak děje.

Otázka č. 7: **Jsou vzdělávací aktivity cíleně zaměřeny na zlepšení KPI?**

Dle R1 ano, přičemž nejdůležitějším indikátorem společnosti je ukazatel DLE, což představuje každodenní sledování efektivity výroby, z čehož plyne, že efektivitu by společnost měla sledovat i při vzdělávacích aktivitách. R2 zdůraznil, že vzdělávací aktivity jsou zaměřeny spíše na rozvoj zaměstnanců. R3 uvedl stručně, že ne. R4 vyjádřila svou důvěru v efektivitu jejich vzdělávacích aktivit v cíleném zlepšování klíčových ukazatelů výkonnosti. R5 zdůraznila, že dle TP je přibližně pouze 30 % vzdělávacích aktivit zaměřeno na zlepšení KPI.

Otázka č. 8: **Vychází plány kariérního rozvoje a práce s talenty z dlouhodobých cílů (strategie) podniku?**

Zde R1 souhlasí, jelikož data plynou z dotazníku spokojenosti, který se ve společnosti koná vždy každý rok na podzim a již několik let po sobě z dotazníku určeném pro všechny zaměstnanace vyplynulo, že zaměstnanci jsou s cíli a strategiemi podniku srozuměni, díky čemuž následně management plánuje kariérní rozvoje na základě těchto cílů. R2 uvedl, že tento fakt není splňován a společnost by se na něj měla v budoucnosti více soustředit. Stejného názoru je také R3 a R4, která ale zároveň stručně zdůraznila důležitost těchto plánů pro společnost a její cíl zlepšit situaci do tří let. R5 zmínila, že plány kariérního rozvoje a práce s talenty jsou odvozeny z dlouhodobých cílů a strategie podniku, aby podporovaly růst zaměstnanců a naplňovaly potřeby organizace.

3.3.5 Shrnutí rozhovorů

Z rozhovorů lze vyvodit, že každý z respondentů vnímá probíraná témata s mírnými odlišnostmi. Což je dáno nejen pracovní pozicí každého z respondentů, ale také jejich osobními zkušenostmi a vlastním vnímáním témat, na které byli dotazováni. Respondenti se v některých otázkách shodují, což naznačuje určitou míru shody, ale zároveň se v odpovědích objevují rozdíly, které mohou souviset s jejich pracovními rolemi a osobními zkušenostmi. Je zjevné, že respondenti, jejichž práce zahrnuje častější interakce s lidmi a aktivní účast na vývoji zaměstnanců, mají tendenci být kritičtější ohledně procesů vzdělávání a rozvoje personálu. Tento kritický pohled je pravděpodobně ovlivněn jejich účastí při běžných provozních situacích, se kterými se setkávají na denodenní bázi a které se běžně v v každodenním životě těchto zaměstnanců vyskytují. Naopak respondenti, kteří nejsou denně konfrontováni s praktickými problémy a situacemi v pracovním prostředí, mohou mít sklony k méně kritickému hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit. Jejich pohled není často formován přímým kontaktem s reálnými potřebami a výzvami zaměstnanců, což může vést k mírnějšímu hodnocení efektivity a účinnosti vzdělávacích programů. V tomto můžou být identifikováni respondent 2, 3 a 5 jako ti, kteří přistupují k tématům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s větší dávkou kritičnosti, vzhledem k jejich pracovnímu zařazení, které souvisí s větší interakcí a prožitkem daných situací, zatímco respondenti 1 a 4 se pravděpodobně zaměřují na odlišnější firemní aspekty a mohou tak mít k těmto aktivitám pozitivnější postoj.

3.4 Návrhy a výsledky a doporučení

Zde je nezbytné provést souhrnné zhodnocení a formulovat doporučení na základě dosavadních zjištění. Taktéž je nutné splnit dílčí cíl této diplomové práce, který spočíval v identifikaci silných i slabých aspektů současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci.

3.4.1 Silné stránky společnosti

Na základě shromážděných poznatků je patrné, že v současném vzdělávacím a rozvojovém systému ve společnosti XY existuje také řada silných stránek. Mezi silné stránky dané společnosti v systému vzdělávání a rozvoje lze jednoznačně zařadit **oddělení HR**. Tento fakt je opírán o pozitivní odezvy plynoucí z dotazníkového šetření MOI, kde se ukazuje, že zaměstnanci převážně získávají informace o vzdělávacích možnostech přes emailovou komunikaci od HR oddělení. Zároveň 73 % respondentů hodnotilo dostupnost informací jako velmi dobrou. Tuto pozitivní zpětnou vazbu lze přičíst úsilí a systematické práci HR oddělení, které se aktivně podílí na zajišťování a šíření relevantních informací pro zaměstnance. Kromě toho lze vycházet také z výsledků pravidelných hodnotících průzkumů, které se ve společnosti XY konají každý rok na podzim a kde byla v posledním roce velice kladně posuzována otázka týkající se hodnocení celkového procesu vzdělávání a rozvoje. To svědčí o úspěšnosti a efektivitě práce HR oddělení.

Dle prezentace shrnutí roku 2023 ve společnosti XY je další významnou silnou stránkou společnosti bezesporu **tréninkový plán**, který byl vytvořen a aktualizován do stávající podoby na začátku roku 2023. Nyní je využíván druhým rokem a již na konci roku 2023 získal uznání na každoročním hodnotícím setkání manažerů všech evropských závodů společnosti. Konkrétně byl oceněn a zmíněn při prezentaci největších přínosů pro společnost od zaměstnanců společnosti XY za rok 2023 od ředitelky všech výfukových závodů pro východní Evropu, která v tomto roce usiluje o implementaci a zavedení tohoto trénikového plánu od roku 2025 i do všech ostatních závodů v jejím regionu. Tento tréninkový plán byl vypracován HR generalistkou přímo z daného závodu a je specificky zaměřený na potřeby tohoto konkrétního závodu. Čímž se zdůrazňuje jeho účinnost a relevance pro danou oblast, jelikož vychází z hlubšího porozumění specifickým výzvám a požadavkům daného pracoviště. Nový tréninkový plán přinesl významné zlepšení ve srovnání s předchozím plánem používaným ve společnosti v minulosti, což přineslo značné usnadnění práce nejen HR oddělení, ale také vedoucím zaměstnancům a měl tak pozitivní dopad na celkovou výkonnost společnosti.

Další významnou pozitivní stránkou je všeobecná **spokojenost zaměstnanců**, což je patrné z výsledků dotazníku, kde průměrné hodnocení na otázku ohledně spokojenosti zaměstnanců s dostupnými možnostmi vzdělávání a osobního rozvoje v organizaci dosáhlo hodnoty 7,01 z maximálního možného hodnocení 10. Tento příznivý výsledek svědčí o vyšší úrovni spokojenosti a současně přispívá k posílení celkového postavení společnosti jako atraktivního zaměstnavatele a podporuje angažovanost zaměstnanců. Z tohoto zjištění vyplývá, že společnost by se stále mohla snažit ještě více zlepšit své vzdělávací a rozvojové programy a nabídku, aby zajistila udržení a další posílení této pozitivní tendence, a ještě více podpořila angažovanost a spokojenost svých zaměstnanců.

Další významnou silnou stránkou daného závodu je celkový **provoz a existence tréninkového centra**, které hraje klíčovou roli v procesu vzdělávání zaměstnanců pracujících ve výrobě. Toto tvrzení je podloženo výsledky dotazníku určeného zaměstnancům výroby (MOD), kde hned 74 % respondentů vyjádřilo svou spokojenost s fungováním a dosavadní spoluprací s tréninkovým centrem. Zároveň také v otázce, kde se volil nejvíce preferovaný způsob školení 38 % zaměstnanců uvedlo vzdělávání s trenérem přímo ve výrobním prostředí a 13 % zvolilo

školení vedené trenérem v tréninkovém centru. Zároveň lze konstatovat, že úspěšné fungování tréninkového centra v daném závodě je dílem efektivního vedení tréninkového centra od HR oddělení, které je právě danému tréninkovému centru nadřízené. Tím, že proces vzdělávání a rozvoje je celkově pod záštitou právě tréninkového centra se snižuje zátěž pro personál z HR oddělení, které se může více specializovat na individuální potřeby a rozvoj zaměstnanců.

Silnou stránkou společnosti je její stabilní zázemí z hlediska **seniority zaměstnanců.** Jak je uvedeno v kapitole představení společnosti, 13 % zaměstnanců pracuje ve firmě více než 10 let, 23 % ve společnosti pracuje mezi 5 až 10 lety a 19 % mezi 3 až 5 lety. Zároveň zjištění z dotazníkového průzkumu pro MOI ukázala, že 20 % respondentů pracuje ve firmě déle než 6 let. Ve výzkumu zaměstnanců MOD pak 29 % pracuje ve firmě déle než 4 roky. Tyto údaje jsou zajímavé a pozitivní, neboť svědčí o stabilitě a atraktivitě pracovního prostředí ve společnosti.

Další významnou předností společnosti je **podpora seberealizace zaměstnanců**, což vyplývá z výsledků dotazníkového šetření. Zaměstnanci zde mají možnost rozvíjet své dovednosti a talenty, což podporuje jejich osobní růst. Společnost zároveň aktivně investuje i do rozvoje svých zaměstnanců formou individuálních hodnocení (OAR, STAR), odborného vzdělávání a dalších příležitostí, jak je popsáno v předchozích kapitolách. Tento postoj potvrzují i respondenti z rozhovorů.

3.4.2 Slabé stránky společnosti

S ohledem na hlavní cíle této práce je klíčové zaměřit se zejména na identifikaci nedostatků v současném vzdělávacím systému dané organizace. Jednou z hlavních slabých stránek společnosti v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je **nedostatečné zapojení a kooperace ze strany vedoucích zaměstnanců**. Během rozhovorů se jednoznačně ukázalo, že nadřízení dle názoru a představ manažerů mají hrát v tomto procesu klíčovou roli. Avšak výsledky z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci odhalili, že ve společnosti existuje nedostatečná míra interakce a spolupráce mezi vedoucími a zaměstnanci. Tato oblast vyžaduje určité zlepšení, a proto by se společnost měla zaměřit na posílení této spolupráce a zapojení nadřízených do vzdělávacích procesů. Podrobnější popis návrhů na zlepšení této slabiny je popsán v podkapitole formulace doporučení.

Další nedostatečnou stránkou v oblasti vzdělávání ve společnosti je skutečnost, že vzdělávací programy jsou převážně zaměřeny na zaměstnance **kancelářských pozicích na úkor těch pracujících ve výrobě**. Tato skutečnost vyplývá z analýzy tréninkového plánu (2024). Zde je však důležité zvýšit dostupnost vzdělávacích kurzů i pro zaměstnance ve výrobních pozicích, čehož lze dosáhnout například prostřednictvím většího zapojení externích lektorů a nabídkou kurzů přizpůsobených specifickým potřebám těchto zaměstnanců.

Jedním z možných opatření vedoucích ke zlepšení této situace by mohlo být rozšíření nabídky vzdělávacích kurzů tak, aby lépe odpovídala potřebám zaměstnanců ve výrobních pozicích. Toho lze dosáhnout větším zapojením externích lektorů s odbornými znalostmi a zkušenostmi v oblasti daného průmyslu a výroby. Tímto způsobem by společnost mohla nabídnout kurzy a školení zaměřené specificky na jejich potřeby. Dalším krokem by mohl být podrobnější průzkum potřeb a zájmů zaměstnanců ve výrobních pozicích, aby bylo možné následně lépe porozumět jejich vzdělávacím potřebám a preferencím. Na základě získaných informací by společnost mohla lépe cílit své vzdělávací aktivity a nabídnout kurzy a školení, které budou skutečně relevantní a užitečné pro tuto skupinu zaměstnanců.

Další slabou stránkou je **nedostatečné využití online vzdělávací platformy Learning Lab**, která je společností nabízena a zadarmo dostupná zaměstnancům, přičemž data ze závěrečných

zpráv společnosti XY za rok 2023 ukazují, že je tato platforma využívána každý rok méně. Za rok 2023 využívání a počet splněných či absolvovaných kurzů klesl o 12 % oproti roku 2022 a vzhledem k nárůstu počtu zaměstnanců ve společnosti, tento trend není pro společnost úplně efektivní. Tato platforma ovšem nabízí kvalitní kurzy a společnost by se tedy měla více zaměřit na mnohem větší propagaci a motivaci zaměstnanců k aktivnímu využívání právě této vzdělávací platformy.

Společnost by měla investovat do větší propagace Learning Labu a zdůraznit výhody, které tato online vzdělávací platforma zaměstnancům nabízí. To by mohlo zahrnovat pravidelné informační kampaně, prezentace a školení zaměřená na výhody online vzdělávání, které by mohly být dostupné pro všechny zaměstnance. Dále by bylo možné provést průzkum mezi zaměstnanci, aby se zjistilo, proč platformu Learning Lab nevyužívají a na základě získaných informací by pak společnost mohla upravit své strategie a nabídky tak, aby lépe odpovídaly potřebám zaměstnanců a motivovaly je k využívání této online vzdělávací platformy.

Dalším mírným nedostatkem ve vzdělávacím systému společnosti je **nedostatečný přínos vzdělávacích aktivit**. Tato skutečnost vyplynula z výsledků dotazníkového průzkumu, kde hodnocení ohledně přínosu vzdělávacích aktivit dosáhlo průměrného skóre 6,70 z maximální možné hodnoty 10. Tento výsledek poukazuje na větší potřebu efektivnější spolupráce mezi školiteli a společností a zdůrazňuje také naléhavost potřeby zlepšení tohoto aspektu vzdělávacího procesu.

Jedním z navrhovaných zlepšení je posílení spolupráce mezi školiteli a společností. To může zahrnovat pravidelné setkávání se zaměstnanci, aby se diskutovalo o jejich skutečných potřebách a očekáváních vůči vzdělávacím aktivitám, stejně jako pravidelnější zpětnou vazbu na kvalitu a relevanci kurzů. Důležité je také poskytovat školitelům větší podporu a prostor pro inovace a tvorbu nových metod vzdělávání, které budou více interaktivní, přínosné a přizpůsobené právě specifickým potřebám zaměstnanců ve společnosti. Společnost by měla také pravidelně monitorovat a hodnotit přínosnost vzdělávacích aktivit prostřednictvím zpětné vazby od zaměstnanců a manažerů, aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky programů a provést potřebné úpravy pro dosažení lepších výsledků a efektivity vzdělávání. Důležitou součástí zlepšení přínosu vzdělávacích aktivit může být také poskytování konkrétních nástrojů a zdrojů, které zaměstnancům pomohou aplikovat nové znalosti a dovednosti ve své pracovní praxi. To může zahrnovat praktické cvičení, mentoring nebo možnost konzultace s odborníky po absolvování kurzů.

3.4.3 Vyhodnocení hypotéz

Je nutné též ověřit hypotézy, které byly uvedeny v metodické části této diplomové práce, a prezentovat jejich vyhodnocení prostřednictvím tabulek 1–4.

H_0: Počet absolvovaných vzdělávacích aktivit během roku nezávisí na podpoře nadřízeného v procesu vzdělávání.
H_1: Počet absolvovaných vzdělávacích aktivit během roku závisí na podpoře nadřízeného v procesu vzdělávání.

Tabulka 1 Pozorované četnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit

	0	**1-3**	**4-6**	**7-10**	**10+**	**∑**
rozhodně ano	0	6	6	0	1	**13**
spíše ano	0	14	33	4	2	**53**
spíše ne	0	9	14	2	1	**26**
rozhodně ne	0	2	0	0	0	**2**
∑	**0**	**31**	**53**	**6**	**4**	**94**

Zdroj: vlastní zpracování

Některé sloupce a řádky musely být pro vědecké účely logicky sloučeny tak, aby odpovídaly požadavkům Chí-kvadrát testu.

Tabulka 2 Sloučené pozorované četnosti absolvovaných vzdělávacích aktivit

	0-3	**4-6**	**7+**	**∑**
ano	20 (21,77)	39 (37,21)	7 (7,02)	**66**
ne	11 (9,23)	14 (15,79)	3 (2,98)	**28**
∑	**31**	**53**	**10**	**94**

Zdroj: vlastní zpracování

Byly sloučeny řádky rozhodně ano a spíše ano do „ano“ a spíše ne a rozhodně ne do „ne“. Podobným způsobem byly sloučeny sloupce. Za empirickými četnostmi výskytu hodnot jsou v závorce uvedeny teoretické četnosti.

Tabulka 2 zachycuje výpočet hodnoty testového kritéria G = 0,76. Při zvolené hladině významnosti 5 % a při počtu stupňů volnosti rovno 2, je určena kritická mez $x^2_{0,95}$ [2] = 5,991. V tomto případě není zamítnuta nulová hypotéza na 5 % hladině významnosti a lze usuzovat, že počet absolvovaných vzdělávacích aktivit během roku nezávisí na podpoře nadřízeného v procesu vzdělávání.

H_0: *Spokojenost se vzděláváním nezávisí na přínosu vzdělávacích aktivit.*

H_1: *Spokojenost se vzděláváním závisí na přínosu vzdělávacích aktivit.*

Tabulka 3 Pozorované četnosti hodnocení přínosu vzdělávacích aktivit

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**∑**
zcela spokojen	0	1	1	0	1	0	3	4	1	0	**11**
spíše spokojen	0	1	3	0	5	12	12	13	9	1	**56**
spíše nespokojen	0	1	1	0	8	3	4	3	3	1	**24**
zcela nespokojen	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	**3**
∑	**1**	**5**	**9**	**4**	**19**	**21**	**27**	**28**	**23**	**12**	**94**

Zdroj: vlastní zpracování

Některé sloupce a řádky opět musely být pro vědecké účely logicky sloučeny tak, aby odpovídaly požadavkům Chí-kvadrát testu.

Tabulka 4 Sloučené pozorované četnosti hodnocení přínosu vzdělávacích aktivit

	1-3	**4-6**	**7-10**	**∑**
spokojen	6 (6,41)	18 (20,67)	43 (39,91)	**67**
nespokojen	3 (2,59)	11 (8,33)	13 (16,09)	**27**
∑	**9**	**29**	**56**	**94**

Zdroj: vlastní zpracování

Byly sloučeny řádky zcela spokojen a spíše spokojen „spokojen“ a spíše nespokojen a zcela nespokojen do „nespokojen“. Podobným způsobem byly sloučeny sloupce. Za empirickými četnostmi výskytu hodnot jsou v závorce zvedeny teoretické četnosti.

Tabulka 4 zachycuje výpočet hodnoty testového kritéria G = 2,12. Při zvolené hladině významnosti 5 % a při počtu stupňů volnosti rovno 2, je určena kritická mez $x^2_{0,95}$ [2] = 5,991. V tomto případě také není zamítnuta nulová hypotéza na 5 % hladině významnosti a lze usuzovat, že spokojenost se vzděláváním nezavísí na přínosu vzdělávacích aktivit.

3.4.4 Formulace doporučení

Zde je vhodné formulovat konkrétní doporučení a návrhy na optimalizaci a efektivizaci stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY. Zároveň je nezbytné vycházet především z identifikovaných nedostatků v této oblasti, které poskytují jasný prostor pro zlepšení a přizpůsobení systému vzdělávání a rozvoje aktuálním potřebám a požadavkům. Je důležité brát v úvahu možnosti společnosti a zároveň reflektovat potřeby a přání jak vedoucích pracovníků, tak i podřízených zaměstnanců.

Hlavním cílem diplomové práce bylo rozpoznat nedostatky ve vzdělávacím systému organizace a navrhnout určitá opatření k jeho zlepšení.

Jedním z hlavních zjištění a identifikovanou potencionální slabinou ve vzdělávacím systému dané společnosti je jednoznačně fakt, jak se k danému procesu staví **vedoucí neboli nadřízení**. Toto zjištění vzniklo na základě dat získaných z rozhovorů s manažery společnosti a také z odpovědí od zaměstnanců MOI z dotazníkového šetření. Z rozhovorů s manažery jasně vyplývá, že většina respondentů považuje ve vzdělávacím a rozvojovém procesu za nejdůležitější vzájemnou spolupráci mezi nadřízeným a zaměstnancem a také aby vedoucí zaměstnanci věděli, kam konkrétně chtějí svého podřízeného směřovat. Další otázkou byla role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání, kde se všichni respondenti shodli na její klíčovosti a naléhají na větší angažovanost a stanovení konkrétních cílů pro podřízené zaměstnance.

Naopak výsledky z dotazníkového šetření od zaměstnanců tak pozitivní nebyly. Na otázku, zda zaměstnanci cítí podporu nadřízených v celkovém procesu vzdělávání a rozvoje, odpovědělo pouze 58 % respondentů kladně. 28 % respondentů uvedlo, že podporu spíše necítí, a 14 % dokonce tvrdilo, že podporu ze strany svého nadřízeného rozhodně necítí. Rozhovory s manažery ovšem naznačují, že zaměstnanci by jejich podporu rozhodně cítit měli, což se neodráží v odpovědích získaných z dotazníku. Pokud se podíváme na odpovědi na otázku z dotazníku týkající se pocitu podpory nadřízených podrobněji, pouze dva zaměstnanci (2 %) odpověděli, že podporu rozhodně cítí. 56 % odpovědělo, že podporu spíše cítí, zatímco 28 % odpovědělo spíše necítí a 14 % podporu rozhodně necítí. Po sečtení odpovědí spíše a rozhodně ne, vychází u této otázky hned 42 % nespokojených zaměstnanců s činností jejich nadřízených v tomto procesu. Toto by měla společnost brát jako výstražný signál a jednoznačně

mu věnovat více pozornosti. Je tedy nezbytné tuto problematiku začít řešit a věnovat ji více pozornosti, aby byla zlepšena komunikace a podpora ze strany nadřízených v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tím by následně mohla být posílena i celková efektivita vzdělávacího systému a zvýšena spokojenost zaměstnanců.

Závažnější slabinu v celkovém procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti lze spatřovat ve výrazné **závislosti na manuální práci od HR oddělení**. Tato závislost vyžaduje ruční zadávání veškerých údajů a dat souvisejících s celým procesem vzdělávání. Jedním z nich je manuální rozesílání emailů obsahujících informace o termínech školení a nutnost ručně vytvářet a distribuovat pozvánky na pravidelné schůzky s nadřízenými. Dalším aspektem je ruční odesílání hodnotících dotazníků o absolvovaných kurzech zaměstnancům, které následně musí být manuálně zpracovány a zaznamenány. Následně po uplynutí doby 3 měsíců od absolvování dané vzdělávací aktivity také manuálně odeslat hodnotící dotazníky o efektivitě absolvovaného kurzu nadřízenému zaměstnanci a nakonec, informace o absolvovaných kurzech a výsledcích hodnocení ručně zaznamenat do systému. V tomto případě je doporučena automatizace těchto procesů s cílem odstranit závislost na manuální práci a zvýšit tak celkovou efektivitu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tato automatizace by mohla zahrnovat implementaci systému automatického rozesílání emailů s informacemi o termínech školení a pozvánkách na schůzky, automatické odesílání hodnotících dotazníků a jejich následné zpracování a zaznamenání výsledků do systému. Takový krok by ušetřil čas nejen oddělení HR, ale také minimalizoval riziko chyb spojených s manuálním zadáváním dat.

Mezi další významné nedostatky, které lze identifikovat v rámci procesu vzdělávání v dané společnosti jako slabé, patří **problematika vyhodnocování efektivity**. Jedná se o komplexní proces, jehož složitost je detailně rozebrána v teoretické části práce v kapitole 2.2.4, kde je tomuto procesu věnována podrobná pozornost a kde jsou zmíněny metody jejího měření. Zároveň také manažeři ve svých rozhovorech jednoznačně naznačili, že se jedná o náročný proces, který vyžaduje značné úsilí a pozornost.

Tato zjištění jsou potvrzena i výsledky dotazníku mezi zaměstnanci, kde byla položena otázka týkající se jejich spokojenosti s dosavadním vyhodnocovacím procesem efektivity. Z výsledků dotazníku vyplývá, že pouze 52 % zaměstnanců je spíše spokojeno, což naznačuje, že existuje značný prostor pro zlepšení. 5 zaměstnanců zde zvolilo možnost rozhodně ano a 44 zaměstnanců je spíše spokojeno, oproti 39 % zaměstnanců, kteří spíše spokojeni nejsou a 8 zaměstnancům, kteří nejsou rozhodně spokojeni. Z výsledku této otázky vyplývá, že proces vyhodnocování efektivity ve společnosti na tom není rozhodně tak dobře, jak by si vedení společnosti představovalo.

Zde jsou některé kroky, které by společnost mohla podniknout ke zlepšení této situace:

1. Speciální vzdělávací programy a workshopy pro vedoucí zaměstnance

Společnost by měla zainvestovat do speciálních vzdělávacích programů a workshopů pro vedoucí zaměstnance, které je budou motivovat a vybaví je potřebnými dovednostmi k účinnému vedení a zapojení svých týmů. Zároveň by se do tohoto procesu za účelem zlepšení mělo více zapojit vrcholové vedení společnosti, které by mělo vedoucí zaměstnance motivovat, poskytovat jim pravidelněji zpětnou vazbu ohledně jejich role ve vzdělávacích procesech a zároveň jim umožnit vyjádřit své názory a připomínky k tomu, jak mohou procesy vylepšit a jaký vliv mají na jejich týmy. Dále by také vedení mělo zapojit vedoucí zaměstnance více do plánování vzdělávacích programů a procesů a hodnotit výsledky jejich účasti a zapojení. Tyto výše zmíněné kroky by měly pomoci posílit spolupráci a zapojení vedoucích zaměstnanců do vzdělávacích procesů a přispět tak k lepšímu rozvoji zaměstnanců a celé organizace.

2. Checklist pro nového zaměstnance

Tento checklist představuje návrh v rámci této diplomové práce, který si klade za cíl celkově zautomatizovat proces vzdělávání a rozvoje v rámci dané společnosti. Od okamžiku nástupu nového zaměstnance jsou pracovníci HR oddělení a vedoucí zaměstnanci odpovědní za provezedení a zajištění mnoha specifických aktivit, které jsou dostupné a dohledatelné v různých formách a jsou zároveň nezbytně nutné pro celkové začlenění nového zaměstnance do pracovního prostředí a jeho budoucí rozvoj. Proto je cílem vytvoření nového checklistu pro každého nového MOI zaměstnance, aby bylo zřejmé, srozumitelné a snadno dostupné a dohledatelné, jaké kroky je třeba v těchto procesech podniknout s ohledem na stanovené cíle vzdělávání a rozvoje zaměstnance. Formát checklistu bude tvořen v Excelu, obdobně jako formulář na proces Onboardingu (2024) kde budou pevně stanoveny základní informace, jako je **kdy** (časování), **kdo** (zodpovědná osoba) a **jak** (konkrétní kroky). Mezi klíčové prvky checklistu bude patřit job description, který je založen na kvalifikační matici. Tímto způsobem bude novému zaměstnanci jasně definována role a očekávání. Druhým klíčovým bodem bude onboarding proces, který bude detailně definovat celkový proces a zároveň zde budou stanoveny upomínky a termíny pro první a druhou revizi. Dále bude v checklistu uvedeno provádění konkrétních vzdělávacích akcí, které musí zaměstnanci absolvovat a také mu pomohou lépe se začlenit do pracovního prostředí a rozvíjet své dovednosti a znalosti. Bude zde zahrnuta také praxe ve výrobě a veškerá vstupní školení, jako je BOZP, PO, HR, QU, FES, IT. Dalším bodem bude školení na pracovišti, kde budou identifikovány potřebné školení a tréninky přímo na pracovišti, které novému zaměstnanci pomohou lépe se začlenit a rychleji se adaptovat na nové prostředí a procesy. Zároveň bude nový zaměstnanec rovnou zahrnut do tréninkového plánu organizace, aby byl jeho rozvoj dlouhodobě plánovaný a efektivní již od první chvíle. Tento komplexní checklist bude klíčovým nástrojem pro úspěšnou integraci nových zaměstnanců do společnosti a pro jejich dlouhodobý rozvoj. Tento návrh byl schválen HR manažerem a plant manažerem, což potvrzuje jeho relevanci a důležitost pro firmu a je zároveň předběžně dohodnuto, že v případě úspěšné implementace tohoto checklistu pro zaměstnance MOI, bude následně vytvořen obdobný nástroj pro zaměstnance MOD. Tato dohoda jasně ukazuje důležitost a potenciál nového checklistu pro efektivní integraci nových zaměstnanců a jejich rozvoj v různých oblastech společnosti.

3. Vytvoření detailního digitálního formuláře

Dalším návrhem, jak zlepšit zjištěnou slabinu byla doporučena automatizace procesu náboru zaměstnanců a správy jejich požadavků. To by mělo zahrnovat vytvoření detailního digitálního formuláře, který by byl propojen s e-mailovým systémem a upozorňoval by jak zaměstnance, tak i jejich nadřízené na potřebné kroky, které jsou nutné učinit v tomto procesu. Například, zaměstnanec HR by mohl vyplnit předem vytvořený formulář s konkrétními informacemi o školení pro daného zaměstnance, který by se automaticky odeslal na zaměstnance a jeho nadřízeného se všemi potřebnými informacemi, které by se automaticky čerpali díky propojení tohoto souboru s tréninkovým plánem. V dalším listu tohoto souboru by byla obdobná žádost určená pro vedoucí zaměstnance, kteří by vždy vyplnili, jaký kurz pro svého podřízeného požadují a tato zpráva by se následně odeslala na HR oddělení a daného zaměstnance, kde by poté HR oddělení, pokud by s daným školením souhlasilo přes list číslo jedna utvořilo přesnější informace. Tento systém by následně mohl generovat upozornění a e-maily pro zainteresované osoby, jako je oddělení HR, samotní zaměstnanci a nadřízení, aby mohli posoudit žádost a přijmout vhodné kroky.

4. Automatizace procesu pozvánek na školení pro zaměstnance

Další návrh by mohl být zaměřen na automatizaci procesu pozvánek na školení pro zaměstnance. To by mohl řešit systém, jehož součástí by byla funkce přiložení hodnotícího dotazníku, který by byl automaticky odeslán v emailu adresovanému danému zaměstnanci a jeho nadřízenému spolu s pozvánkou a upozorněním na jeho účast. Takový systém by mohl rovněž umožnit nastavení upozornění na dodržení termínů pro vyplnění hodnotícího dotazníku jak pro zaměstnance, tak pro nadřízeného, což by usnadnilo zhodnocení jeho účinnosti.

5. Stanovení měřitelných cílů a zavedení pravidelného sběru zpětné vazby

Společnost by si měla primárně stanovit či aktualizovat konkrétní měřitelné cíle a ukazatele pro vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů. Zároveň také zavést jiný systém pravidelného hodnocení vzdělávacích aktivit a sběru zpětné vazby od zaměstnanců a manažerů, který pomůže identifikovat silné a slabé stránky procesu a umožní provádět potřebné úpravy. Důležité je také zajistit transparentní sdílení informací o cílech a očekávaných výstupech vzdělávacích programů, aby zaměstnanci měli jasnou představu o tom, co se od nich očekává. Manažeři by v tomto případě měli absolvovat školení zaměřené na poskytování zpětné vazby a hodnocení výkonnosti svých týmů, aby byli schopni účinněji podporovat jejich rozvoj.

Závěr

V úvodu diplomové práce byla představena plánovaná struktura obsahu, včetně jednotlivých kapitol, podkapitol a cílů. Diplomová práce byla zaměřena na systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vybrané společnosti, jejím hlavním cílem bylo identifikovat nedostatky ve vzdělávacím systému organizace a navrhnout opatření k jejich zlepšení. Pro dosažení tohoto hlavního cíle byly dále stanoveny dva dílčí cíle. Prvním z nich bylo podrobně popsat vzdělávací systémy, které jsou v organizaci implementovány a využívány. Druhým dílčím cílem je identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci.

Teoretická část diplomové práce se v první části zaměřovala na vymezení pojmu lidského kapitálu, následně byly popsány funkce a cíle podnikového vzdělávání, význam vzdělávání a rozvoje, a také motivaci. V dalších kapitolách byl podrobně rozebrán proces systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, metody vzdělávání a rozvoje, a také byla věnována pozornost současným trendům v této oblasti.

Praktická část diplomové práce se hlouběji zabývala oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené společnosti XY. Po stručném představení této společnosti byl popsán celkový systém vzdělávání a rozvoje, který je ve společnosti využíván. Dále byl podrobně popsán tréninkový plán, jenž je nedílnou součástí vzdělávacího procesu ve společnosti XY. Následně byly detailně popsány současné využívané metody vzdělávání, které společnost XY poskytuje a také byly popsány metody, jež jsou v této společnosti využívány k rozvoji zaměstnanců. V části výzkumu a jeho vyhodnocení byly popsány získané výsledky z dotazníkových šetření, doplněné krátkými názory a komentáři k plynoucím datům, shrnul zjištění z těchto šetření a představil otázky a odpovědi získané z rozhovorů s respondenty, které následně stručně zhodnotil. Cílem výzkumné části bylo prostřednictvím dotazníkových šetření zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s celkovým procesem vzdělávání a rozvoje ve společnosti a identifikovat možné slabiny či silné stránky tohoto procesu.

Výsledky všech šetření pak posloužily jako výchozí bod pro ověření stanovených výzkumných otázek. **Jsou zaměstnanci spokojeni se vzdělávacími akcemi?** u této výzkumé otázky lze toto tvrzení potvrdit, jelikož na základě získaných dat z obou dotazníkových šetření může být potvrzeno, že většina respondentů vyjádřila spokojenost s nabízenými vzdělávacími akcemi. Je tedy patrné, že v odpovědích na otázky související s tímto tématem převládali pozitivní ohlasy. Tato zjištění naznačují, že vzdělávací akce společnosti jsou vnímány zaměstnanci jako přínosné a odpovídající jejich potřebám a očekáváním. Tím se potvrzuje důležitost kontinuálního rozvoje a podpory vzdělávání pro udržení a zlepšení pracovního uspokojení a efektivity zaměstnanců. V přílohách v grafu 1 lze vidět také spokojenost se vzdělávacími akcemi v závislosti na dosaženém vzdělání respondentů. Respondenti, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání jsou z 83 % se vzdělávacími akcemi spokojeni (zcela spokojen/a, spíše spokojen/a) oproti 17 % s tímto vzděláním, kteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni. Respondenti s dosaženým vzděláním se ziskem výučního listu bez maturity jsou spokojeni ze 72 % (zcela spokojen/a, spíše spokojen/a), 22 % z nich uvádí že jsou spíše nespokojeni a 6 % je zcela nespokojeno. Zaměstnanci s nejvyšším dosaženým vzděláním střední školy s maturitou jsou v této otázce spokojeni ze 64 % (zcela spokojen/a, spíše spokojen/a), 33 % je spíše nespokojeno a 3 % jsou zcela nespokojeni. Z této podrobnější analýzy plyne, že zaměstnanci s dosaženou maturitou vykazují nejnižší míru spokojenosti se vzdělávacími akcemi ve srovnání s ostatními skupinami respondentů. Naopak, respondenti s vysokoškolským vzděláním mají nejvyšší míru spokojenosti. **Je vzdělávání ve společnosti efektivní?** Po analýze získaných odpovědí od respondentů prostřednictvím rozhovorů lze vyvodit, že efektivita vzdělávacího procesu ve společnosti nedosahuje očekávaných standardů, jak by si přálo vedení a zaměstnanci. Toto

zjištění naznačuje, že zde existují oblasti, které vyžadují zlepšení, a že současný přístup k vzdělávání by mohl být dále optimalizován s cílem dosáhnout lepších výsledků a naplnit jak potřeby společnosti, tak i jednotlivých pracovníků. **Jsou vzdělávací aktivity zaměřeny na KPI zaměstnanců?** Na základě poskytnutých odpovědí z rozhovorů lze říci, že přístup ke vzdělávacím aktivitám v souvislosti s KPI zaměstnanců je v tomto případě poměrně rozmanitý. Někteří respondenti totiž naznačují, že tyto aktivity na sledování a zlepšování klíčových ukazatelů výkonnosti zaměřeny jsou, zatímco jiní respondenti zde zdůrazňují spíše zaměření na obecný rozvoj zaměstnanců. Přestože existuje důvěra v účinnost těchto aktivit v kontextu zlepšení KPI, zdůrazňuje se i jejich aktuální zaměření, které může být pouze částečně orientováno na tuto oblast.

Dále byly popsány identifikované silné a slabé stránky společnosti, vyhodnotil hypotézy a formuloval doporučení, která by mohla vést ke zlepšení a větší efektivitě celkového procesu vzdělávání a rozvoje v dané firmě. V případě testování hypotéz chí-kvadrát testem nebyly nulové hypotézy zamítnuty, lze tedy předpokládat, že v obou případech jsou zvolené proměnné na sobě nezávislé.

Doporučení bylo předneseno HR manažerovi k jeho zvážení a možnému schválení. Jedno z doporučení bylo následně schváleno i plant manažerem a bude za podpory HR generalistky dané společnosti implementováno. Po odevzdání práce budou předány veškeré výsledky získané pro účely této práce spolu s celým zněním práce HR manažerovi, který získaná data může využít jako zdroj informací pro další potřebné kroky v tomto tématu.

Závěrem lze konstatovat, že proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti XY je na dobré úrovni, avšak byly identifikovány určité nedostatky, na které by se společnost mimo jiné měla zaměřit a zvážit tak jejich možnou nápravu či zlepšení. Zjištěné nedostatky naznačují potřebu zlepšení v určitých oblastech, kde mohou přispět právě i doporučená opatření. Je tedy možné konstatovat, že stanovený cíl diplomové práce byl úspěšně naplněn.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy, 13. vydání.* Praha: Grada, 2015. str. 920. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. a DEMJANENKO, M. *Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka.* Praha: Grada, 2021. str. 292. 978-80-247-3997-7.

BARTÁK, J. *Osobnostní management.* Praha: Grada, 2021. str. 296. 978-80-271-3114-3.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích.* Praha: Grada, 2023. str. 280. 978-80-271-3823-4.

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. str. 200. 978-80-7452-113-3.

BEDRNOVÁ, E. a PAUKNEROVÁ, D. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl, 2. aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2015. str. 424. 978-80-7261-381-6.

BENEŠ, M. *Andragogika, 2. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2014. str. 176. 978-80-247-4824-5.

BIECH, E. *Training & Development For Dummies.* Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. str. 464. 978-1-119- 89600-5.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování, 2. rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2014. str. 224. 978-80-247-4429-2.

CZESANÁ, V., JANÍČKO, M., KOUTNÁ, M., MYSÍKOVÁ, M., PROCHÁZKA, M.,ANÝŽOVÁ, P. a VEČERNÍK, J. *Vzdělávání, dovednosti a mobilita: Zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích.* Praha: Karolinum, 2019. str. 278. 978-80-246-4294-9.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace, 4. přepracované a rozšířené vydání.* Praha : Portál, 2016. str. 437. 978-80-262-0982-9.

HOFFMAN, R., CASNOCHA, B. a YEH Ch. *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec.* Praha: Management Press, 2016. str. 160. 978-80-7261-283-3.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. str. 428. 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 5. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2015. str. 399. 978-80-7261-288-8.

LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých.* Praha: Grada Publishing, 2016. str. 217. 978-80-271-0093-4.

LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky.* Prostějov: Computer Media, 2016. str. 108. 978-80-7402-282-1.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. str. 148. 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, J. a KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management, 1. vydání* . Praha: Academia, 2017. str. 190. 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K. a STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky.* Praha: C.H. Beck, 2021. str. 264. 978-80-7400-702-6.

PETŘÍKOVÁ, R., JANKŮ, Š. a HOFBRUCKEROVÁ, Z. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji).* Průhonice: Professional Publishing, 2020. str. 190. 978-80-88260-43-1.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* Praha: Grada, 2016. str. 168. 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele, 2. rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2014. str. 336. 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum.* Praha : Grada, 2014. str. 152. 978-80-247-5232-7.

SWANSON, R. *Foundations of Human Resource Development.* Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2022. str. 384. 978-1-5230-9210-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2016. str. 208. 978-80-247-5870-1.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy, 2. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2022. str. 264. 978-80-271-3535-6.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. str. 160. 978-80-271-0227-3.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých.* Praha: Portál, 2016. str. 320. 978-80-262-1026-9.

VOCHOZKA, M. *Finance podniku: komplexní pojetí.* Praha: : Grada Publishing, 2021. str. 312. 978-80-271-3267-6.

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých.* Praha: Grada, 2017. str. 224. 978-80-271-0051-4.

Primární zdroje

ČSN ISO 690. *Dokumentace: bibliografické citace: obsah, forma a struktura.* Praha: Český normalizační institut, 2017. 32 s.

Směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců XY, 2024

Směrnice trénikového plánu XY, 2024

Závodová prezentace XY, 2024

Intranet společnosti XY, 2024

Intranet XY University 2024

Intranet XY academy 2024

Intranet IT academy XY, 2024

Formulář Hodnocení školení-semináře, 2024

Tréninkový plán XY, 2024

Kvalifikační matrix XY, 2024

Interní materiály Leadership academy XY, 2024

Interní materiály jazykové výuky XY, 2024

Interní materiály společnosti XY, 2024

Ostatní zdroje

Zákon 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY I
Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance MOD společnosti XY VI
Příloha 3 Řízený rozhovor s plant manažerem VIII
Příloha 4 Řízený rozhovor s HR manažerem IX
Příloha 5 Řízený rozhovor s FES manažerem X
Příloha 6 Řízený rozhovor s HR Country manažerkou XI
Příloha 7 Řízený rozhovor s HR Generalistkou XII
Příloha 8 Grafické zpracování spokojenosti podle dosaženého vzdělání XIV
Příloha 9 Prezentace diplomové práce XV

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci. Dotazník se zabývá Systematickým vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v naší společnosti. Všechny odpovědi jsou zcela anonymní.

1) Jaké je Vaše pohlaví? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Žena
b) Muž

2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Základní škola (ZŠ)
b) Střední škola s výučním listem (bez maturity)
c) Střední škola s maturitou
d) Vyšší odborné (VOŠ, DiS.)
e) Vysokoškolské (Bc.,Ing., Mgr.)
f) Doktorské (PhDr., PhD....)

3) Na jakém oddělení pracujete? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Administrativa
b) Divize
c) GIS
d) HR
e) HRC
f) BOZP
g) Kvalita
h) Logistika
ch) ME
i) SSC Finance
j) SCC Nástup
k) SV
l) Údržba
m) UAP

4) Jaká je vaše seniorita ve spolčenosti? *Zvolte jednu odpověď.*

a) 1 rok - 2 roky

b) 2 roky - 4 roky
c) 4 roky - 6 let
d) 6 let - 10 let
e) více jak 10 let

5) Byl/a jste spokojen/a se svým procesem onboardingu při nástupu do společnosti? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Zcela spokojen/a
b) Spíše spokojen/a
c) Spíše nespokojen/a
d) Zcela nespokojen/a

6) Co byste případně ve svém vlastním onboarding procesu vylepšil/a?

Otevřená nepovinná odpověď

7) Jste spokojen/a se svým vzděláváním po zaškolení? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Zcela spokojen/a
b) Spíše spokojen/a
c) Spíše nespokojen/a
d) Zcela nespokojen/a

8) Co byste případně vylepšil/a vzdělávání ve společnosti?

Otevřená nepovinná odpověď

9) Jak se nejčastěji dozvídáte o možnostech vzdělávání? Zvolte více možností. *Zvolte jednu odpověď.*

a) Od svého přímého nadřízeného
b) Emailová komunikace od HR
c) Ze svého onboarding listu
d) Od kolegů

10) V jaké oblasti se ve firmě chcete aktuálně vzdělávat?

Otevřená nepovinná odpověď

11) Je Vám umožněno se vzdělávat v oblasti, ve které chcete? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Ano
b) Ne

12) V jaké oblasti cítíte, že se potřebujete vzdělávat?

Otevřená nepovinná odpověď

13) Je Vám umožněno se vzdělávat v oblasti, ve které potřebujete? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

14) Uvítal/a byste novou firemní platformu na vzdělávání? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Ano

b) Ne

15) Pokud jste výše uvedl/a Ano, uveďte prosím Vaší konkrétní představu:

Otevřená nepovinná odpověď

16) Splnila Vaše vzdělávací akce očekávání? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

17) Kolik vzdělávacích aktivit během roku absolvujete? *Zvolte jednu odpověď.*

a) 0

b) 1-3

c) 4-6

d) 7-10

e) 10 a více

18) Do jaké míry jsou pro Vás vzdělávací aktivity přínosné?

Hodnotící odpověď

19) Přijde Vám dosavadní vyhodnocovací proces efektivní? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

20) Jakou formu vzdělávání preferujete nejvíce? *Zvolte jednu odpověď.*

a) prezenční

b) online

c) kombinovaná

21) Je Vám školení vždy poskytováno ve srozumitelném jazyce? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Ano

b) Ne

22) Pokud jste odpověděl na předchozí otázku ne, v jakém jazyce byste školení preferoval? *Zvolte jednu odpověď.*

a) AJ

b) NJ

c) UKR

d) FRA

e) ostatní

23) Jak jste spokojen/a s dosavadními možnostmi vzdělávání a rozvoje v organizaci?

Hodnotící odpověď

24) Jsou dle Vás všechny potřebné a důležité informace o vzdělávacích aktivitách v organizaci dobře dostupné? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

25) Cítíte podporu Vašich nadřízených při vašem procesu vzdělávání a rozvoje? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

26) Víte, co obsahuje Váš vzdělávací a rozvojový plán pro tento rok? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Ano

b) Spíše ano

c) Nevím

d) Spíše ne

e) Ne

27) Jak byste zlepšil/a / optimalizoval/a systematické vzdělávání a rozvoj v organizaci?

Otevřená nepovinná odpověď

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance MOD společnosti XY

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci. Dotazník se zabývá Systematickým vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v naší společnosti. Všechny odpovědi jsou zcela anonymní.

1) Vaše pohlaví? *Zvolte jednu odpověď.*

a) muž
b) žena

2) Jaká je vaše seniorita ve spolčenosti? *Zvolte jednu odpověď.*

a) 1-2 roky
b) 2-4 roky
c) 4-6 let
d) 6-10 let

3) Jste kmenový nebo agenturní zaměstnanec? *Zvolte jednu odpověď.*

a) kmenový
b) agenturní

4) Je dle Vás vstupní školení dostačující? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Ne

5) Vyhovoval Vám obsah/průběh vstupního školení? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Ne

6) Jste spokojeni s fungováním s tréninkovým centrem? *Zvolte jednu odpověď.*

a) Ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Ne

7) Kolika školení nebo vzdělávacích programů jste se zúčastnil během posledního roku? *Zvolte jednu odpověď.*

a) 0-4
b) 4-7
c) 8-12
d) 12 a více

8) Jaký způsob školení Vám nejvíce vyhovuje? *Zvolte jednu odpověď.*

a) trenér ve výrobě
b) trenér v TC
c) GL/SV
d) externí

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Řízený rozhovor s plant manažerem

Termín rozhovoru: 27.3.2024

Místo: Central meeting room společnosti XY, Bezděčín

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R1: Respondent (plant manažer)

D: Co považujete v procesu vzdělávání a rozvoje za nejdůležitější?

R1: Podle mého názoru je nejdůležitější prvek v procesu vzdělávání a rozvoje spolupráce mezi nadřízeným a zaměstnancem.

D: Jakou podobu by měl mít TP?

R1: Tréninkový plán by měl být digitální, přehledný a vždy aktuální.

D: Jaká je role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání?

R1: Role přímého nadřízeného je nejdůležitější, protože musí určovat směr, kterým chce rozvoj svých zaměstnanců dále vést.

D: Jak by měl probíhat proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce?

R1: Proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce by měl zahrnovat přezkoumání klíčových ukazatelů výkonnosti nadřízeným a následné posouzení, zda došlo ke zlepšení těchto indikátorů v důsledku absolvování daného vzdělávacího programu

D: Jak bychom mohli zlepšit proces vzdělávání a rozvoje?

R1: Jedním z možných způsobů, jak zlepšit proces vzdělávání a rozvoje, by bylo důkladnější sledování efektivity vynaložených financí a následné vyhodnocení, zda přinesly vzdělávací aktivity očekávaný užitek.

D: Vzdělává společnost zaměstnance pravidelně?

R1: Ano, společnost pravidelně vzdělává své zaměstnance. To probíhá na základě ročních hodnotících pohovorů jak s manažery oddělení jak pro MOI, tak pro populaci MOD.

D: Jsou vzdělávací aktivity cíleně zaměřeny na zlepšení KPI?

R1: Ano, naše vzdělávací aktivity jsou cíleně zaměřeny na zlepšení KPI. Náš nejdůležitější indikátor je DLE, což znamená sledování efektivity. Proto je sledování efektivity pro společnost klíčové i při vzdělávacích aktivitách.

D: Vychází plány kariérního rozvoje a práce s talenty z dlouhodobých cílů (strategie) podniku?

R1: Ano, plány kariérního rozvoje a práce s talenty jsou odvozeny z dlouhodobých cílů a strategií podniku. Na základě výsledků dotazníku spokojenosti víme, že zaměstnanci jsou se strategiemi a cíli podniku dobře obeznámeni. Proto my jako management plánujeme kariérní rozvoj zaměstnanců tak, aby reflektoval tyto cíle a strategie.

D: Děkuji za Vaší zpětnou vazbu a názor.

R1: Není zač.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Příloha 4 Řízený rozhovor s HR manažerem

Termín rozhovoru: 21.3.2024

Místo: HR kancelář manažera, Bezděčín

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R2: Respondent (HR manažer)

D: Co považujete v procesu vzdělávání a rozvoje za nejdůležitější?

R2: Podle mého názoru je klíčové, aby jednotlivec projevoval opravdovou touhu po vzdělávání a aby způsob, jakým se učí, byl vhodný a efektivní.

D: Jakou podobu by měl mít TP?

R2: Vzhledem k moderním trendům by vzdělávací plán měl být elektronický a přizpůsobený potřebám jednotlivců. Je důležité, aby nebyl obecný, ale byl zaměřen přímo na potřeby konkrétních jednotlivců.

D: Jaká je role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání?

R2: Role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání spočívá v dohledu a kontrole, zda se zaměstnanec skutečně vzdělává. Současně by měl společně se zaměstnancem určovat jeho budoucí vzdělávací cestu.

D: Jak by měl probíhat proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce?

R2: Vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce je velice náročné. Celkovou efektivitu vzdělávání je složité měřit. Myslím si, že zaměstnanec by měl mít možnost sám zhodnotit, jaký prospěch mu daná akce přinesla.

D: Jak bychom mohli zlepšit proces vzdělávání a rozvoje?

R2 Jedním z možných způsobů, jak zlepšit proces vzdělávání a rozvoje, by mohlo být zvýšení počtu zaměstnanců ve společnosti. To by umožnilo zaměstnancům mít dostatek času na vzdělávání, což je klíčové pro jejich rozvoj.

D: Vzdělává společnost zaměstnance pravidelně?

R2: Společnost se snaží pravidelně vzdělávat zaměstnance, ale často se stává, že zaměstnanci nemají dostatek času na účast.

D: Jsou vzdělávací aktivity cíleně zaměřeny na zlepšení KPI?

R2: Nemyslím si, že by vzdělávací aktivity byly zcela zaměřeny na zlepšení KPI. Spíše mají tendenci zaměřovat se na celkový rozvoj zaměstnance.

D: Vychází plány kariérního rozvoje a práce s talenty z dlouhodobých cílů (strategie) podniku?

R2: Bohužel ne, plány kariérního rozvoje a práce s talenty nepřímo vycházejí z dlouhodobých cílů strategie podniku.?

D: Děkuji za Vaší zpětnou vazbu a názor.

R2: Není zač.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Příloha 5 Řízený rozhovor s FES manažerem

Termín rozhovoru: 22.3.2024

Místo: Central meeting room společnosti XY, Bezděčín

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R3: Respondent (FES manažer)

D: Co považujete v procesu vzdělávání a rozvoje za nejdůležitější?

R3: V procesu vzdělávání a rozvoje považuji za nejdůležitější sledování návratnosti investice. Je pro mě klíčové vidět, že vzdělávací aktivity byly efektivní a že investované peníze přinesly očekávané výsledky.

D: Jakou podobu by měl mít TP?

R3: Tréninkový plán by měl mít podobu digitálního systému, který je co nejvíce zautomatizovaný.

D: Jaká je role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání?

R3: Role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání je dle mého názoru nejdůležitější, protože nadřízený má nejlepší přehled o výkonu svých podřízených a může je motivovat a poskytovat jim podporu při jejich rozvoji.

D: Jak by měl probíhat proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce?

R3: Proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce by měl probíhat pravidelně a systematicky, aby bylo možné pružně reagovat na případné potřeby a zlepšit vzdělávací programy.

D: Jak bychom mohli zlepšit proces vzdělávání a rozvoje?

R3: Pro zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje by měl management více projevovat svou angažovanost a aktivněji se zapojovat do podpory a realizace vzdělávacích iniciativ.

D: Vzdělává společnost zaměstnance pravidelně?

R3: Společnost vzdělává zaměstnance pouze v rámci nezbytných procesů, avšak nepovažuji to za přínosné, protože nevidím přímou přidanou hodnotu v tomto přístupu.

D: Jsou vzdělávací aktivity cíleně zaměřeny na zlepšení KPI?

R3: Vzdělávací aktivity momentálně nejsou cíleně zaměřeny na zlepšení KPI, ale měly by určitě být, aby lépe přispívaly k úspěchu organizace.

D: Vychází plány kariérního rozvoje a práce s talenty z dlouhodobých cílů (strategie) podniku?

R3: Plány kariérního rozvoje a práce s talenty momentálně nevycházejí z dlouhodobých cílů strategie podniku, ale měly by, aby lépe odpovídaly potřebám organizace a zaměstnanců.

D: Děkuji za Vaší zpětnou vazbu a názor.

R3: Není zač.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Příloha 6 Řízený rozhovor s HR Country manažerkou

Termín rozhovoru: 4. 4. 2024

Místo: online – HR meeting room společnosti XY, Bezděčín

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R4: Respondent (HR Country manažerka)

D: Co považujete v procesu vzdělávání a rozvoje za nejdůležitější?

R4: Nejdůležitější je dle mého názoru pravidelná podpora zaměstnanců v jejich profesním růstu a rozvoji dovedností od společnosti jako celku a také individuální přístup ke každému zaměstnanci ze strany především jeho nadřízeného.

D: Jakou podobu by měl mít TP?

R4: Tréninkový plán by měl být digitální, aby byl snadno dostupný, flexibilní pro přizpůsobení potřebám jednotlivých zaměstnanců a zároveň interaktivní, aby podněcoval aktivní angažovanost při učení.

D: Jaká je role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání?

R4: Přímý nadřízený by měl především poskytovat značnou podporu, zároveň dávat objektivní zpětnou vazbu a aktivně spolupracovat s oddělením HR při implementaci veškerých vzdělávacích programů týkajících se jejich podřízených.

D: Jak by měl probíhat proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce?

R4: Tento proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce by měl ideálně zahrnovat pravidelný průzkum spokojenosti účastníků, měření výkonu a získávání zpětné vazby od těch, kdo se akce účastnili.

D: Jak bychom mohli zlepšit proces vzdělávání a rozvoje?

R4: Podle mého názoru bychom mohli proces vzdělávání a rozvoje zlepšit několika způsoby. Prvním krokem by mohlo být zavedení pravidelných průzkumů zaměstnaneckých potřeb. Dále bychom měli provádět pravidelné a důkladné hodnocení vzdělávacích programů. A v blízké budoucnosti bychom měli investovat do moderních technologií, což umožní flexibilnější způsob učení.

D: Vzdělává společnost zaměstnance pravidelně?

R4: Ano, společnost se snaží pravidelně a efektivně vzdělávat zaměstnance podle firemního vzdělávacího plánu. Nicméně, vlivem několika faktorů k tomu bohužel ne vždy dochází.

D: Jsou vzdělávací aktivity cíleně zaměřeny na zlepšení KPI?

R4: Ano, vzdělávací aktivity jsou cíleně zaměřeny na zlepšení KPI.

D: Vychází plány kariérního rozvoje a práce s talenty z dlouhodobých cílů (strategie) podniku?

R4: Plány kariérního rozvoje a práce s talenty neodpovídají dlouhodobým cílům společnosti, ale jsou pro ni klíčové. Cílem společnosti je tuto situaci do roku 2027 zlepšit a stabilizovat.

D: Děkuji za Vaší zpětnou vazbu a názor.

R4: Není zač.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Příloha 7 Řízený rozhovor s HR Generalistkou

Termín rozhovoru: 18.3.2024

Místo: HR meeting room společnosti XY, Bezděčín

Zúčastněné osoby:

D: Dotazující

R5: Respondent (HR Generalistka)

D: Co považujete v procesu vzdělávání a rozvoje za nejdůležitější?

R5: V procesu vzdělávání a rozvoje považuji za nejdůležitější spolupráci nadřízených při rozvoji zaměstnance. Je nezbytné, aby vedoucí zaměstnanec znal cíle a směřování svých podřízených, aby mohl identifikovat jejich potenciál a plánovat jejich rozvoj. Pokud má jasnou představu o tom, kam chce konkrétního zaměstnance posunout, může mu skrze cíle a vzdělávací aktivity poskytnout potřebnou podporu a směřování.

D: Jakou podobu by měl mít TP?

R5: Vzdělávací plán by měl být sestaven co nejjednodušeji, aby ho mohli všichni zaměstnanci snadno používat. Ideálně by měl být dostupný na veřejném místě, aby byl k dispozici pro každého, a měl by být v digitální formě, aby byl všem snadno přístupný.

D: Jaká je role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání?

R5: Role přímého nadřízeného v procesu vzdělávání spočívá v jeho aktivním zapojení do celého procesu. Měl by mít vizi pro rozvoj svých podřízených a aktivně spolupracovat s HR a jednotlivými zaměstnanci, aby je podporoval a poskytoval jim potřebné prostředky pro rozvoj. Je také důležité, aby nadřízený získal detailní povědomí o potřebách a cílech zaměstnanců, aby jim mohl poskytnout účinnou podporu. Následně by měl sledovat efektivitu vzdělávacích aktivit.

D: Jak by měl probíhat proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce?

R5: Proces vyhodnocení efektivity vzdělávací akce by měl zahrnovat využití digitálních nástrojů pro efektivní sběr a analýzu dat, což umožní lepší sledování dosažených cílů a výstupů vzdělávací akce. Dále je důležité zjistit, zda byla naplněna očekávání.

D: Jak bychom mohli zlepšit proces vzdělávání a rozvoje?

R5: Pro zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje by měl management provádět People review a do plánu nástupnictví zařazovat lidi na základě jejich skutečných schopností a potenciálu, aby nedocházelo ke zkreslení představ a očekávání. Dále by měla být zlepšena strategie interního přesunu zaměstnanců a proces náboru, aby bylo dosaženo lepší shody mezi potřebami organizace a schopnostmi zaměstnanců.

D: Vzdělává společnost zaměstnance pravidelně?

R5: Bohužel momentálně společnost zaměstnance nevzdělává pravidelně, což se ukazuje jako nevýhoda, které jsme mohli předejít. Je důležité věnovat se rozvoji zaměstnanců pravidelně a kontinuálně, abychom mohli lépe reagovat na aktuální potřeby a výzvy. Je zřejmé, že máme nedostatek kapacit, což nám brání plánovat dlouhodobě a využívat strategii "Just in Time". Bylo by vhodné nastavit rutiny a začlenit vzdělávání zaměstnanců jako pravidelnou součást našeho pracovního procesu, což by nám přineslo celkové zlepšení.

D: Jsou vzdělávací aktivity cíleně zaměřeny na zlepšení KPI?

R5: Ne, dle aktuálního tréninkového plánu je pouze přibližně 30 % vzdělávacích aktivit cíleně zaměřeno na zlepšení KPI.

D: Vychází plány kariérního rozvoje a práce s talenty z dlouhodobých cílů (strategie) podniku?

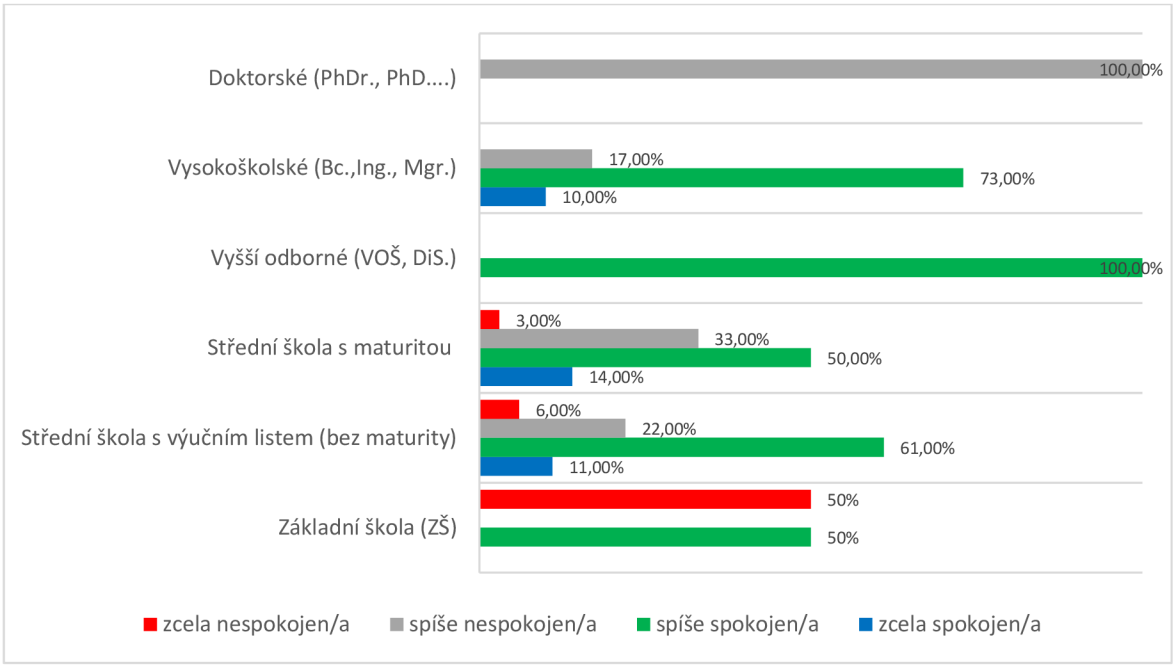
R5: Plány kariérního rozvoje a práce s talenty jsou odvozeny z dlouhodobých cílů a strategie podniku, aby podporovaly růst zaměstnanců a naplňovaly potřeby organizace

D: Děkuji za Vaší zpětnou vazbu a názor.

R5: Není zač.

Zdroj: Vlastní přepis rozhovoru

Příloha 8 Grafické zpracování spokojenosti podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Prezentace diplomové práce

Řešená problematika

VŠEM

- **Hlavní cíl: Rozpoznání nedostatků ve vzdělávacím systému organizace a navržení možných opatření k jeho zlepšení.**
- **Dílčí cíle:** Shrnout základní teoretická východiska zkoumané problematiky, detailně popsat společností využívané vzdělávací systémy, identifikovat silné a slabé stránky stávajícího systému vzdělávání.

- Společnost XY působící v oblasti automotive průmyslu
- Zaměstnává přibližně 580 zaměstnanců
- Dělí se na plant zaměstnance a divizní zaměstnance

Postup řešení

1) Dotazníkové šetření MOI

- 13. kalendářní týden roku 2024 prostřednictvím Microsoft Forms
- osloveno 248 respondentů (vlastnících pracovní emailovou adresu), z toho vráceno od 94 zaměstnanců, což představuje návratnost 38 %

2) Dotazníkové šetření MOD

- 14. kalendářní týden roku 2024 prostřednictvím Microsoft Forms, následné přenesení do formátu Microsoft Word a tisk
- k vyplnění ručně, odevzdání do schránky na HR oddělení
- osloveno 300 respondentů (pracujících ve výrobě), z toho vráceno od 128, což představuje návratnost 43 %

Postup řešení

3) Řízené rozhovory

- 18.3.2024 – 4.4. 2024 fyzicky v daném závodě, online přes platformu MS Teams
- rozhovory s manažery a zaměstnanci společnosti, kteří mají na celý proces značný vliv
- 5 respondentů (4 manažeři, 1 HR generalistka)

Vyhodnocení

- MS Excel grafy a tabulky
- Hypotézy (chí-kvadrát)
- Výzkumné otázky

Výsledkypráce

Z výsledků práce vyplynulo, že mezi **silné stránky** patří:

→**Oddělení HR** potvrzeno mj. pozitivními odezvami od respondentů z dotazníkového šetření a pravidelných hodnotících průzkumů.

→**Tréninkový plán** od roku 2023 významná silná stránka závodu, získal uznání, má pozitivní dopad na celkovou výkonnost.

→**Spokojenost zaměstnanců a podpora seberealizace** plynoucí z obou dotazníkových šetření.

→**Tréninkové centrum** klíčový pilíř vzdělávání MOD zaměstnanců pro daný závod.

→**Seniorita zaměstnanců** vysoký podíl dlouhodobě působících pracovníků, atraktivita a stabilita pracovního prostředí společnosti.

Výsledkypráce

Z výsledků práce vyplynulo, žemezi **slabé stránky** patří:

→**Vedoucí zaměstnanci** názor respondentů z rozhovorů se neshoduje s názorem respondentů z dotazníku.

→**Problematika vyhodnocování efektivity** 48 % respondentů hodnotí proces vyhodnocování efektivity jako neefektivní.

→**Manuální práce HR oddělení** cíl snížit závislost na manuální práci ze strany pracovníků z HR oddělení, předloženy 3 návrhy.

→**Nedostatečný přínos vzdělávacích aktivit** průměrné hodnocení 6,70 z maximální možné hodnoty 10 plynoucí z dotazníku.

Vyhodnocení hypotéz

Hladina významnosti = 5 %

H0: Počet absolvovaných vzdělávacích aktivit během roku nezávisí na podpoře nadřízeného v procesu vzdělávání.

- nulová hypotéza není zamítnuta lze usuzovat, že počet absolvovaných vzdělávacích aktivit během roku na podpoře nadřízeného v procesu vzdělávání nezávisí

H0: Spokojenost se vzděláváním nezávisí na přínosu vzdělávacích aktivit.

- nulová hypotéza není zamítnuta lze usuzovat, že spokojenost se vzděláváním nezávisí na přínosu vzdělávacích aktivit

Doporučení

Na základě výsledků lze společnosti XY doporučit:

1. **Tvorba checklistu pro nově příchozí zaměstnance, sloužící jako nástroj pro usnadnění orientace vedoucích pracovníků, HR oddělení i samotných zaměstnanců**
2. **Automatizace celkového procesu pro správu informací o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**
3. **Investice do speciálních vzdělávacích programů a workshopů pro vedoucí a manažery společnosti**

Závěr

Práce přinesla detailní analýzu současného konceptu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané společnosti spolu s konkrétními návrhy na jeho celkové zlepšení.

Novým řešením je checklist pro nově příchozí zaměstnance prozatím z kategorie MOI, který má za cíl usnadnit celkový proces vzdělávání pro zaměstnance, HR oddělení i vedoucího.