

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci

Bc. Viktória Böhmerová

©2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Viktória Böhmerová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci

Název anglicky

Employee Training and Development in the Selected Company

Cíle práce

Cílem teoretické části závěrečné práce je v teoretické rovině vymezit problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z pohledu odborných autorů.

Cílem praktické části závěrečné práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podmínkách zvolené organizace a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

firemní vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, metody vzdělávání, vzdělávací proces, efektivní vzdělávání, hodnocení vzdělávání

Doporučené zdroje informací

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

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2022

Poděkování

Tímto bych se ráda poděkovala mé vedoucí práce, Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D., za projevenou pomoc, ochotu a vřelý přístup. Také děkuji HR Business Partnerce společnosti Ernst & Young – Česká republika, BA Marii Pivovarčíkové, za ochotu a poskytnutí interních informací k této práci.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci, konkrétně ve společnosti Ernst & Young – Česká republika.

V teoretické části diplomové práce jsou vysvětleny klíčové pojmy, které souvisí s řízením lidských zdrojů a řízením lidského kapitálu, lidským potenciálem, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, jeho klíčovými koncepty, korporátním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, systematickým přístupem ke vzdělávání a jednotlivými metodami vzdělávání a rozvoje. Cílem teoretické části je v teoretické rovině vymezit problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z pohledu odborných autorů.

Praktická část diplomové práce je založená na interních dokumentech společnosti, polostrukturovaném rozhovoru s HR Business Partnerkou (BA Marií Pivovarovou) a v neposlední řadě na dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci společnosti. Má za cíl zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené společnosti, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout opatření, jež může společnost zavést do již fungujícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tak ho vylepšit, případně celý tento systém podle doporučení upravit. Návrhy a doporučení jsou vypracovány na základě získaných teoretických poznatků a dosažených výsledků z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Přínosem diplomové práce jsou návrhy a doporučení ke vylepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zvolené organizace, které může organizace využít ve svůj vlastní prospěch.

Klíčová slova: vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, metody vzdělávání, podnikové vzdělávání, proces vzdělávání, systematické vzdělávání

Employee Training and Development in the Selected Company

Abstract

The master's thesis deals with the system of training and development of employees in the selected company, specifically in the company Ernst & Young – Czech Republic.

The theoretical part of the thesis explains the key concepts that relate to the human resources management and management of human capital, human potential, training and development of employees, its key concepts, corporate training and development of employees, systematic approach towards training and individual methods of training and development. The aim of the theoretical part is to define the issue of training and development of employees from the perspective of professional authors.

The empirical part of the thesis is based on the acquired theoretical knowledge, internal documents of the company, the results of the questionnaire survey between the employees of the company and the interview with the HR Business Partner, Marie Pivovarčíková. It aims to evaluate the area of training and development of employees in the selected company, to identify its strengths and weaknesses and to propose some measures that the company can introduce into already functioning training and development system for employees and improve it or modify the whole system according to the recommendations. The proposals and recommendations are based on the acquired theoretical knowledge and the results achieved from the quantitative and qualitative research.

The contribution of the thesis is the list of proposals and recommendations for improving the system of employee training and development in the selected company, which the company can use for its own benefit.

Keywords: training, employee development, human resources management, training methods, business education, educational process, systematic training, human capital

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	14
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	16
3.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	17
3.2.1 Cíle strategického řízení lidských zdrojů.....	18
3.2.2 Personální strategie	18
3.2.3 Obecné personální strategie	19
3.2.4 Specifické personální strategie	19
3.3 Řízení lidského kapitálu	21
3.3.1 Lidský kapitál	21
3.4 Lidský potenciál	24
3.5 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců.....	24
3.6 Klíčové koncepty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	25
3.6.1 Učení se.....	26
3.6.2 Všeobecné vzdělávání.....	27
3.6.3 Odborné vzdělávání (výcvik).....	27
3.6.4 Rozvoj.....	28
3.7 Korporátní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	28
3.7.1 Charakteristiky korporátního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	29
3.8 Systematický přístup vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	30
3.8.1 Čtyři fáze systematického přístupu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ...	30
3.8.2 Identifikace potřeb	31
3.8.3 Plánování	32
3.8.4 Implementace.....	32
3.8.5 Vyhodnocení	33
3.9 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	34
3.9.1 Školení na pracovišti.....	34
3.9.2 Školení mimo pracoviště	36
4 Vlastní práce	38
4.1 Profil společnosti.....	38
4.2 Historie společnosti	38
4.3 Organizační struktura společnosti	39
4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v EY.....	41

4.5	Dotazníkové šetření.....	46
4.5.1	Identifikace respondentů.....	46
4.5.2	Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	50
4.6	Rozhovor s HR Business Partnerkou	75
5	Výsledky a diskuse	80
5.1	Výsledky	80
5.2	Doporučení.....	82
6	Závěr.....	85
7	Seznam použitých zdrojů	87
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	91
8.1	Seznam obrázků	91
8.2	Seznam tabulek	91
8.3	Seznam grafů.....	92
9	Přílohy.....	93

1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj jsou procesy, které jsou dlouhodobé a většinou nikdy nekončí, proto jsou také pořád ovlivňovány neustálými změnami. Věda a technologie postupují obrovskou rychlostí vpřed a je velmi důležité, aby společnost na tyto změny reagovala a adaptovala se. Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců je pro společnost klíčovým faktorem ve snaze se adaptovat na změny dějící se na trhu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v dnešní době nepovažuje za něco výjimečného, právě naopak. Vzdelávání a rozvoj se staly nutnou součástí společnosti a jedním ze základních konceptů, který přispívá k úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti. Společnosti se stále více snaží v této sféře zajistit pro své zaměstnance to, co potřebují, protože vědí, že díky spokojenosti a dostatečnému vzdělání zvyšují úspěch a potenciál svého podnikání. Zaměstnanci jsou cenným a nenahraditelným zdrojem každé společnosti, proto by se společnost ke svým zaměstnancům neměla chovat jako ke zdroji kapitálu, ale spíše by měla dbát na jejich neustálý rozvoj.

Přesto ale některé společnosti neberou vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců dostatečně vážně – to je chyba. Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců by mělo být spíše chápáno jako investice do budoucnosti společnosti, ne jako náklady na zaměstnance. Péče o zaměstnance a investování do nich nezvyšuje jenom konkurenceschopnost společnosti na trhu, ale zvyšuje i motivaci zaměstnanců, zlepšuje jejich přístup k práci, produktivitu či spokojenost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout možnosti zlepšení tohoto systému.

Hlavní cíl bude dosažen jednotlivými pomocnými cíli, které jsou:

- definice základních pojmů z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- charakteristika současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti EY;
- identifikace nedostatků tohoto systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z pohledu personalistky;
- identifikace postojů zaměstnanců společnosti k systému vzdělávání a rozvoje společnosti.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se práce zabývá vysvětlením základních pojmů a teoretických poznatků, které jsou následně využity v praktické části. Jde hlavně o pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením se na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Teoretická východiska jsou založena na důkladném studiu odborných publikací a online zdrojů. Všechna studovaná odborná literatura a příslušné webové stránky jsou uvedeny v sekci „Seznam použitých zdrojů“. Metody analýzy, syntézy, komparace a dedukce budou použity k formulaci výsledků a závěru práce.

V praktické části této diplomové práce je charakterizována společnost EY a následně je provedeno zhodnocení jejího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Toto hodnocení se skládá z vyhodnocení průzkumu, interpretace výsledků dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s HR Business Partnerkou společnosti EY – BA Marií Pivovarčíkovou. Další informace o společnosti a jejím systému vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance byly získány z webových stránek společnosti a v interních materiálech.

Dotazníkové šetření je výzkumnou technikou sestávající ze série otázek, prostřednictvím toho může autor oslovit velký počet respondentů, tím pádem také umožňuje snadno, rychle, levně a efektivně shromáždit velké množství odpovědí v krátkém čase a s nízkými náklady. Anonymita dotazníkového šetření je pro respondenty poměrně přesvědčivá, tím pádem je pravděpodobnější, že svůj názor budou ochotněji a upřímněji sdílet. Na druhé straně se může

stát, že někteří respondenti budou, bez ohledu na jejich anonymitu, uvádět v dotazníku nepravdivé informace. Dotazník obvykle obsahuje kombinaci uzavřených a otevřených otázek, které umožňují tazateli získat jak kvantitativní, tak i kvalitativní data od respondentů. Dotazníkové šetření je možné provádět, jak tváří v tvář, tak i pomocí počítače nebo telefonicky (Saunders a kol., 2019).

Z důvodu získání více informací o momentálním stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření přímo mezi zaměstnanci společnosti. Dotazník byl vytvořen pomocí tzv. Google Forms, což je program zahrnutý v balíčku Microsoft Office 365, který je používán interně celou společností. Poté byl odkaz na dotazník rozeslán mezi všechny zaměstnance společnosti prostřednictvím interního e-mailu.

Potenciálních respondentů bylo 1 190, dotazník byl vyplněn 267 zaměstnanci. Tím pádem je návratnost dotazníkového šetření zhruba 23 %.

Dotazník obsahuje 24 otázek, které jsou rozděleny do dvou částí, konkrétně do identifikační části a části, která se týká systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. První, identifikační část, obsahovala 5 identifikačních otázek, které se zaměřovaly na pohlaví a věk respondentů, délku zaměstnání, pozici a oddělení, na jakém respondent pracuje. Druhá část obsahovala otázky, které se dotazovaly na potřeby zaměstnanců, jejich motivaci či spokojenost se zmíněným systémem.

Dotazník byl plně anonymní a pro respondenty byl k dispozici po dobu dvou týdnů. Zvoleným jazykem byla čeština.

Pro získání podrobnějších informací a hlubšímu pochopení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti EY byl také proveden polostrukturovaný rozhovor s HR Business Partnerkou – BA Marií Pivovarčíkovou.

Polostrukturovaný rozhovor je výzkumná metoda, která je charakterizována jako účelná diskuse mezi dvěma nebo více lidmi, kde tazatel má seznam témat a otázek, jež chce řešit, ale pořadí otázek se může během rozhovoru změnit nebo se můžou nějaká témata či otázky přidat nebo odebrat. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je tedy jeho flexibilita. Rozhovor lze zaznamenávat například pomocí zvukového zařízení nebo psaním poznámek, abychom pak mohli shromážděné informace využít (Saunders a kol., 2019).

Otázky k rozhovoru byly zaslány předem přes interní e-mail a je možné je najít také v příloze 2 této diplomové práce. Rozhovor je složitější výzkumnou technikou, protože na rozdíl od dotazníkového šetření může být pro většinu respondentů odrazující z důvodu menší anonymity. Proto nemusí být některé otázky vůbec zodpovězeny (Disman, 2011).

Rozhovor byl rozdělen na čtyři části, které reprezentují čtyři stádia systematického vzdělávání zaměstnanců. Podle toho byly rozčleněny i otázky a odpovědi z rozhovoru s HR Business Partnerkou. Rozhovor obsahoval 17 otázek.

Závěr práce obsahuje výsledky tohoto zhodnocení a navrhuje řešení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Data obsažená v dotazníkovém šetření a polostrukturovaném rozhovoru byla zhodnocena s využitím programu Microsoft Excel a jeho funkcí – například pomocí koláčových a sloupcových grafů, relativními a absolutními četnostmi, kontingenčními tabulkami a podobně. Při interpretaci výsledků byly, u některých otázek, zohledněny i odpovědi s ohledem na identifikaci respondentů.

3 Teoretická východiska

Teoretická část vymezuje základní pojmy, které souvisí se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve společnosti. Získané poznatky z teoretické části slouží jako podklad pro následující praktickou část této diplomové práce.

Na začátek je vhodné jednoznačně definovat pojmy lidské zdroje, lidský kapitál a lidský potenciál, a to vzhledem k tomu, že tyto pojmy jsou často zmiňovány.

Lidské zdroje tvoří lidi v pracovním procesu. Jsou to lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí a kterou produkují nějaký výstup. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Lidský kapitál jsou schopnosti, znalosti, dovednosti, talent či invence každého jedince, které získal během svého života. Je to dynamická veličina a od lidských zdrojů se liší tím, že lidský kapitál vlastní každý, a to bez ohledu na to, jestli je, nebo není zapojený do pracovní činnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Lidský potenciál je Vodákem a Kucharčíkovou (2011) popsán jako soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají ke zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Jedná se tedy o pracovní způsobilost člověka. Na rozdíl od lidského kapitálu se vztahuje na budoucnost, přičemž kapitál se vztahuje spíše na přítomnost (Vodák a Kucharčíková, 2011).

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je komplexní přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v podniku a dá se považovat za jistou filozofii řízení lidí opřenou o různé teorie, které se týkají chování lidí a organizací (Armstrong, 2015). Zaobírá se vším, co souvisí se zaměstnáním a řízením lidí v organizacích, a zahrnuje činnosti, které souvisí se strategickým řízením lidí, řízením lidského kapitálu, řízením znalostí, společenskou odpovědností organizací a jejich rozvoje, získáváním a výběrem zaměstnanců, řízením pracovního výkonu, odměňováním zaměstnanců, vzděláváním a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckými vztahy, péčí o zaměstnance a poskytováním služeb zaměstnancům (Armstrong, 2015). Je to každé

manažerské rozhodnutí a jednání, které má vliv na vztah mezi společností a jejími zaměstnanci (Beer, 1984).

Veber (2006) definuje řízení lidských zdrojů jako ponětí personální práce, která nechápe lidský faktor jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do kterého rozvoje je žádoucí a nevyhnutné investovat. Analýzy fungování firem jasně dokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje a využít je k plnění cílů organizace (Veber, 2006).

Podle Armstronga (2015) by řízení lidských zdrojů mělo být zaměřené nejenom na zlepšování efektivity, ale i na etický rozměr řízení lidí, tedy na to, jak lidi efektivně využít, ale zároveň dbát na morální hodnoty. Vodák a Kucharčíková (2011) dodávají, že řízení lidských zdrojů je obchodní filozofie, či strategie, která má za cíl získání konkurenceschopnosti.

Koubek (2015) uvádí, že řízení lidských zdrojů se vyznačuje důrazem na strategii formulaci dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů, které se snaží skloubit s ostatními cíli organizace. Má zájem o formování a fungování pracovní síly hlavně v prostředí společnosti. Konkrétně o vývoj populace a jeho dopad na reprodukci pracovní síly, trh práce, vývoj techniky a technologie, ekonomické podmínky, uplatnění společnosti na trhu, mobilitu obyvatelstva, pracovní legislativu a podobně (Koubek, 2015). V širším slova smyslu zahrnuje řízení lidských zdrojů integrovaná rozhodnutí společnosti, která vytváří pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a společností a jeho kvalita odráží výkonnost zaměstnanců a přispívá k jejich schopnosti dosahovat cíle společnosti (Milkovich a Boudreau, 1997).

Jako další charakteristiku řízení lidských zdrojů Koubek (2015) uvádí rozložení personální práce v rámci firmy. Tato část práce totiž spadá hlavně na vedoucí pracovníky společnosti, především na liniové manažery. Důraz se klade i na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Správně nastavené řízení lidských zdrojů by mělo zajistit efektivitu společnosti. Jeho cílem by mělo být jmenování těch správných lidí, kteří jsou dobře motivovaní a loajální (Koubek, 2011).

Armstrong (2015) cituje D. Guesta (1987), který definoval čtyři kritéria řízení lidských zdrojů.

1. Strategická integrace – jde o dovednost podniku sloučit řízení lidských zdrojů se strategickými plány organizace.
2. Vysoká míra oddanosti – vytváří pocit závazku vůči organizaci a chování se v jejím zájmu (silná identifikace organizace s podnikem).
3. Vysoká kvalita – cíl dotýkající se manažerského chování se přímo přenáší na kvalitu zboží, služeb i řízení zaměstnanců.
4. Flexibilita – dovednost organizace a její struktury přizpůsobit se, reagovat na inovace.

Důležitost lidských zdrojů je evidentní a řízení lidských zdrojů umožňuje společnosti strategicky přistupovat k tomu nejcennějšímu, co ta daná společnost má – zaměstnance. Ti přispívají k dosažení cílů společnosti a pomáhají k naplnění vize společnosti či její strategie a poslání (Armstrong, 2017).

Je mnoho aspektů, na které by měl být v řízení lidských zdrojů kladen důraz. Armstrong (2017) zmiňuje například zájmy manažerů; vnímání lidí jako majetku společnosti, do kterého je potřebné investovat, aby společnost mohla dosáhnout jejich stanovených cílů; loajálnost zaměstnanců; silná organizační kultura či získání přidané hodnoty.

K udržení kvalifikovaných, loajálních či dostatečně motivovaných a efektivních zaměstnanců je potřeba, aby společnost předvídala a uspokojovala potřeby svých zaměstnanců. To může společnost dosáhnout také tím, že svým zaměstnancům poskytne možnost osobního rozvoje (Armstrong, 2015).

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2015) mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podpora dosažení strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, tedy tzv. strategické řízení lidských zdrojů;
- přispívání k rozvoji kultury zaměřené na dosažení vysokého výkonu;
- zabezpečování talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí pro organizaci;

- usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi manažerem a zaměstnanci;
- podpora etického přístupu k řízení lidí.

3.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) popsal strategické řízení lidských zdrojů jako specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategiemi organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace. Vodák a Kucharčíková (2011) dodává, že strategické řízení lidských zdrojů se dá považovat za přístup k řešení dlouhodobých záležitostí, které souvisí s lidmi, kteří jsou součástí strategického úsilí podniku. Jde hlavně o záležitosti týkající se struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti podniku a jejich přizpůsobení budoucím potřebám, požadavkům i řízení změn (Vodák, 2011).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) zahrnuje strategické řízení lidských zdrojů aktivity související s řízením zaměstnanců na všech úrovních podniku zaměřené na vytváření a udržování jeho konkurenční výhody.

Armstrong (2017) tvrdí, že strategické řízení lidských zdrojů není jenom o strategickém plánování, ale i o jednotlivých strategiích. Hlavním předmětem zájmu je soulad mezi strategickými záměry a činnostmi personalistů a organizace. Na obrázku č. 1 je znázorněn model strategického řízení lidských zdrojů.

Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2015.

Vodák a Kucharčíková (2011) popisuje klíčové pojmy souvisící se strategickým řízením lidských zdrojů.

- **Konkurenční výhoda** – vytváření hodnot pro zákazníky a zlepšování postavení firmy.
- **Způsobilost zdrojů** – udržování souladu mezi zdroji a příležitostmi.
- **Kritické faktory úspěchu** – jde o oblasti výkonnosti, které jsou důležité pro dosažení podnikových cílů.
- **Synergie** – dosahuje se jí, když výkon všech skombinovaných podnikových zdrojů bude větší než součet výkonnosti jednotlivých částí.

3.2.1 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní tři cíle strategického řízení lidských zdrojů patří (Armstrong, 2015):

1. Dosažení vertikální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů a strategií organizace a zároveň i horizontální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů.
2. Poskytnutí určité jistoty v podnikatelském prostředí a uspokojování potřeb organizace jako celku (ale i jednotlivců) pomocí uplatnění politik a postupů v řízení lidských zdrojů.
3. Podpora vytváření a uskutečňování strategie organizace vyhledáváním možností zhodnocení výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů.

3.2.2 Personální strategie

Vodák a Kucharčíková (2011) popisuje personální strategii jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je jejím úkolem stanovit dlouhodobé cíle v personální oblasti a určit základní postupy k jejich dosažení. Dalším důležitým úkolem je sledovat a uskutečňovat změny nevyhnutelné k zajištění konkurenční výhody podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Vodák a Kucharčíková (2011) dále tvrdí, že personální strategie vychází ze strategie podniku a z analýzy v oblasti lidských zdrojů, konkrétně z jejího východiskového stavu. Analyzuje se vnitřní i vnější prostředí. Vnitřním prostředím rozumíme podnik, práci v podniku, stanovené cíle a charakteristiku zaměstnanců podniku. Do vnějšího prostředí patří trh práce a jeho vývoj, demografické změny, legislativa, politika zaměstnanosti, národní

hospodářství nebo změny v konkurenčním prostředí. Na základě získaných výsledků se zformuje personální strategie (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Podle Bartoňkové (2010) řeší personální strategie hlavně to, jestli jsou v organizaci vytvořena patřičná pracovní místa nebo jak bude řešena neshoda mezi požadavky na pracovní místo a skutečnou kvalifikaci zaměstnanců.

Armstrong (2017) rozděluje personální strategie na obecné a specifické.

3.2.3 Obecné personální strategie

Armstrong (2017) popisuje obecné personální strategie jako „celkový systém vzájemně se doplňujících a posilujících postupů v řízení lidských zdrojů, které organizace míní uplatnit s cílem zlepšit výkon organizace.“ Mluví o následujících třech přístupech (Armstrong, 2017).

- 1. Řízení zaměřeno na vysoký výkon** – je to přístup, který se zaměřuje na vysokou výkonnost práce, kde je výkon organizace přímo ovlivněn výkonem pracovníků v oblasti produktivity, kvality, úrovně služeb, růstu nebo zisku. Do postupu tohoto řízení patří například starostlivé získávání a výběr zaměstnanců, odpovídající vzdělávání a rozvoj, motivační odměňování nebo řízení pracovního výkonu.
- 2. Řízení zaměřeno na vysokou míru oddanosti** – klade důraz na zvyšování vzájemné oddanosti. Armstrong (2015) cituje Wooda (1996), který ho popsal jako formu řízení zaměřenou na dosahování oddanosti tak, aby chování bylo regulováno spíše samotným jedincem, než usměrňováno pomocí sankcí a tlaku na jedince z vnějška, a aby vztahy v organizaci byly založeny na vysoké míře důvěry.
- 3. Řízení zaměřeno na vysokou míru zapojení** – jak uvedl Armstrong (2017), jde o specifické postupy zaměřené na rozhodování, pravomoc, přístup k informacím, vzdělávání a motivační odměňování zaměstnanců. Tyto postupy poskytují zaměstnancům možnost přispět k úspěchu organizace.

3.2.4 Specifické personální strategie

Specifické personální strategie se zaměřují na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

- **Řízení lidského kapitálu** – získávání, analyzování a překlad zpráv informujících o vývoji v oblastech vytvářejících přidanou hodnotu, především v oblasti řízení lidí, strategického investování nebo operativního rozhodování.
- **Řízení znalostí** – vytváření, získávání, osvojování si, sdílení a využívání znalostí za účelem zlepšování procesu učení a dosahování lepšího výkonu.
- **Společenská odpovědnost** – uplatňování etického přístupu k řízení organizace s pozitivním dopadem na společnost a celé prostředí organizace.
- **Angažovanost** – vytváření a uskutečňování politik zaměřených na zvyšování úrovně identifikace lidí s jejich prací a organizací.
- **Rozvoj organizace** – plánování a realizování programů zaměřených na zvyšování efektivity organizace z pohledu jejich celkového fungování a reagování na změny.
- **Zabezpečování lidských zdrojů** – získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí.
- **Řízení talentů** – zabezpečování talentovaných lidí k dosahování úspěchu organizace.
- **Vzdělávání a rozvoj** – vytváření prostředí, v kterém jsou lidi vedeni k soustavnému učení a rozvíjení se.
- **Odměňování** – vymezení toho, co organizace chce v dlouhodobé perspektivě dělat při vytváření a uskutečňování politik a postupů v oblasti odměňování, které bude podporovat dosahování podnikatelských cílů a uspokojování potřeb zainteresovaných osob.
- **Zaměstnanecké vztahy** – definování záměru organizace v oblasti řízení vztahů se zaměstnanci a odborovými organizacemi.

- **Spokojenost zaměstnanců** – uspokojování potřeb zaměstnanců souvisejících s vytvářením a udržováním příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí.

Podle Armstronga (2015) by měla efektivní personální strategie uspokojovat potřeby organizace, vycházet z kvalifikovaných analýz a studií a mít programy, které by měly předvídat požadavky a předcházet problémům. Efektivní personální strategie by také měla být promyšlená, integrovaná a měla by myslet na potřeby liniových manažerů, zaměstnanců, organizace a dalších zainteresovaných stran (Armstrong, 2015).

3.3 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu se podle Armstronga (2015) týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o vývoji v oblastech vytvářejících přidanou hodnotu, především v oblasti řízení lidí, strategického investování anebo operativního rozhodování, a to na úrovni celé společnosti, stejně jako i na úrovni první linie řízení.

Armstrong (2015) dále uvádí, že určující charakteristikou řízení lidského kapitálu je uplatňování specifických metrik jako prostředků řízení lidí, které považuje lidi za bohatství a zdůrazňuje, že konkurenční výhody je dosahováno strategickým investováním do tohoto bohatství cestou angažovanosti a stabilizace zaměstnanců, řízení talentů anebo vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

3.3.1 Lidský kapitál

Společnosti si stále více uvědomují, že jejich úspěch závisí na znalostech, schopnostech a dovednostech jejich zaměstnanců. V dnešní době představují zaměstnanci ten nejcennější zdroj každé společnosti. Přidaná hodnota, kterou společnost čerpá z lidského kapitálu, jež vlastní, je esenciální pro další rozvoj jakéhokoliv typu podnikání (Vodák a Kucharčíková, 2011). Jde tedy o typ kapitálu, který je klíčovým faktorem prosperity organizace.

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je ten, že lidský kapitál je vlastní i těm, kdo nejsou součástí pracovního trhu a neúčastní se pracovního procesu (Vodák a Kucharčíková, 2011). Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a získaných schopností, znalostí a dovedností, talentů a invencí, ty jsou tedy buď vrozené anebo je jedinec získal během svého života. Jde o dynamickou veličinu (Vodák a Kucharčíková, 2011). Armstrong

(2015) doplňuje, že lidský kapitál je rozhodující složkou ve vyjádření tržní hodnoty společnosti (tvoří kolem 36 % celkových výnosů běžné společnosti).

Lidský kapitál úzce souvisí s přidanou hodnotou, kterou zaměstnanci poskytují společnosti. Lidský kapitál představuje základní prvek nehmotného majetku společnosti. Lidé se můžou svobodně rozhodnout, jak velké úsilí vynaloží na vykonávání své práce, kolik svých schopností a motivace do tohoto výkonu vloží anebo jestli v společnosti vůbec zůstanou (Armstrong, 2015).

Armstrong (2017) dále popisuje lidský kapitál jako možnost diferenciaci a základ konkurenční výhody společnosti. Řízení lidského kapitálu je pro společnost logickým spojením obchodní strategie s lidskými zdroji. Jde o integrované úsilí společnosti řídit a rozvíjet lidské schopnosti k tomu, aby se dosáhlo vyšší úrovně výkonu ve společnosti.

Vedle lidského kapitálu máme ještě společenský a organizační kapitál. Všechny tři spolu spadají pod intelektuální kapitál.

Intelektuální kapitál – zásoby a znalosti, které má společnost k dispozici. Můžou být hmotné (materiál, peníze a podobně) a nehmotné (souvisící s lidmi), spolu tvoří tržní anebo celkovou hodnotu společnosti (Armstrong, 2015).

Společenský kapitál – je součástí intelektuálního kapitálu a vyjadřuje znalosti získané ze vztahů ve společnosti i mimo ni (Armstrong, 2015). Putnam citovaný Armstrongem (2015) definoval společenský kapitál jako projevy společenského života – vztahy, normy, důvěra – které účastníkům umožňují efektivně spolupracovat při dosahování sdílených cílů.

Organizační kapitál – často označován jako strukturální kapitál, vyjadřuje znalosti, které společnost skutečně vlastní (Armstrong, 2015).

Gary Stanley Backer rozdělil lidský kapitál na specifický a obecný. Specifický je využitelný pouze v jedné určité společnosti a obecný je využitelný i v jiných společnostech. Manažeři by si měli tím pádem uvědomit, zda investují více do svých společností nebo do zaměstnanců samotných (Armstrong, 2017).

Podle Noeho (2017) je lidský kapitál cennější než kapitál fyzický (technologie, nástroje) nebo finanční kapitál (peníze, finanční majetek) kvůli jeho jedinečnosti a obtížnosti jej napodobit.

Měření lidského kapitálu

Podle Armstronga (2015) je úkolem měření lidského kapitálu posoudit, jaký vliv mají lidé na výkon organizace. Měření může poskytnout určitý podklad potřebný k tvorbě strategie rozvoje lidských zdrojů, monitorování a zhodnocení, jestli je personální práce efektivní (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Existuje mnoho přístupů k měření lidského kapitálu v organizaci. Armstrong (2015) popsal tři:

1. Index lidského kapitálu

- identifikovala jej společnost Watson Wyatt Worldwide v roce 2002;
- vznikl z průzkumu, který se zabýval tím, jaká korelace je mezi postupy v řízení lidských zdrojů a tržní hodnotou organizace;
- obsahuje čtyři hlavní kategorie těchto postupů, které by mohly být spojeny s růstem hodnoty pro akcionáře, konkrétně to jsou celkové odměny a odpovědnost (16,5 %), vzdělaná, semknutá a přizpůsobivá pracovní síla (9,0 %), dokonalé získávání a stabilizace (7,9 %) a optimální komunikace (7,1 %).

2. Model výkonnosti organizace

- tento model vytvořila společnost Mercer HR Consulting;
- je založený na lidech, pracovních procesech, struktuře řízení, informacích a znalostech, rozhodování a odměnách;
- tyto prvky spolu tvoří unikátní DNA každé organizace.

3. Monitor lidského kapitálu

- vytvořil ho Andrew Mayo v roce 2001;
- hodnotu lidského kapitálu vypočítáme, když vynásobíme náklady zaměstnanosti a multiplikátor individuální hodnoty;
- multiplikátor individuální hodnoty je vážený průměr ohodnocení schopností, rozvojového potenciálu, osobního výkonu a respektování hodnot organizace v podmínkách pracovního prostředí.

Při měření lidského kapitálu se používají následující údaje (Armstrong, 2015):

- **Základní údaje o pracovní síle** – demografické údaje jako například počet zaměstnanců v jednotlivých kategoriích pracovních měst, počet zaměstnanců podle pohlaví, věku, změněné pracovní schopnosti, pracovního režimu, absence, nemoci, fluktuace, mzdy a tak dále.
- **Údaje o rozvoji a výkonu lidí** – vzdělávací a rozvojové programy, řízení pracovního výkonu, hodnocení rozvojového potenciálu, schopnosti, kvalifikace a jiné.
- **Údaje o názorech a postojích lidí** – názory a postoje zaměstnanců, tematicky zaměřené diskusní skupiny, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci a podobně.
- **Údaje o výkonu organizace** – finanční, provozkové a zákaznické.

3.4 Lidský potenciál

Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidským potenciálem je velmi malý a často nejsou tyto dva termíny mezi sebou jasně rozlišovány. Hlavním rozdílem je čas. Lidský potenciál se více soustřeďuje na budoucnost, zatímco lidský kapitál souvisí spíše s přítomností (Vodák a Kucharčíková, 2011). Pro společnost je důležitá prosperita, její úspěch a neustálý rozvoj do budoucnosti. Rozvoj lidského kapitálu k tomu ve vysoké míře přispívá. V tomto případě se jedná o lidský potenciál společnosti.

Lidský potenciál je definován jako soubor dispozic a předpokladů výkonů zaměstnanců společnosti, který umožňuje dané společnosti posouvat se kupředu a napomáhá k vyšší konkurenceschopnosti na trhu (Vodák a Kucharčíková, 2011). Rozvoj lidského potenciálu se dá definovat jako proces, díky kterému lze přejít ze stavu současných znalostí a dovedností do budoucího stavu, kde se vyžadují větší či posílněné znalosti i dovednosti (Armstrong, 2017).

3.5 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanci jsou nejcennějším a nenahraditelným zdrojem každé společnosti. Většina společností si to uvědomuje, a proto se snaží úspěch zajistit investováním do rozvíjení znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců. Školení a rozvoj zaměstnanců jsou základními pilíři řízení lidských zdrojů a pro společnosti i nesmírně důležité, a to vzhledem k tomu, že zajišťují, aby pracovníci společnosti měli ty správné znalosti, schopnosti a dovednosti na naplnění cílů společnosti. Společnosti se také snaží stále více do rozvoje

a vzdělávání zaměstnanců investovat, protože je to pro ně potenciální výhoda, která by mohla zajistit případnou ekonomickou výhodu na trhu (Hyman, 2017).

Společnosti se pokoušejí najít zaměstnance, kteří jsou loajální, kompetentní a přizpůsobiví změnám, které ve společnosti nastávají. Společnosti mohou tyto charakteristiky u zaměstnanců rozvíjet či podpořit právě tehdy, když budou klást větší důraz na jejich rozvoj. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by nemělo být ve společnosti zanedbáno vzhledem k tomu, že zvyšuje kompetitivnost i prosperitu společnosti na trhu. Zaměstnanci také pro společnost nejen pracují, ale navíc ji i reprezentují, právě proto by měla společnost o jejich rozvoj dbát. Společnosti by se měly snažit vytvořit vhodné a podpůrné prostředí pro své zaměstnance, které by je pohánělo a podněcovalo k neustálému učení, profesnímu rozvoji i růstu (Armstrong, 2017).

Různá školení, investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mohou být pro společnost drahé a časově náročné, ale nemusí tomu tak být, když to společnost považuje za investici do svého podnikání jako celku (LeBoeuf, 1989). Mnoho společností však bojuje s napjatými rozpočty. Na jedné straně potřebují investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, aby ti mohli efektivně vykonávat svou práci a přispívat do vývoje společnosti, na druhé straně jsou tyto investice stále dražší a společnosti na ně často nemají dostatek prostředků nebo času (Clifford a Thorpe, 2007). Autoři jako například Tyson (2006), Armstrong (2017), Hyman (2017) a jiní zdůrazňují, jak je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnostech důležité. Také kladou důraz na to, že je to jednou ze základních součástí řízení lidských zdrojů a hraje zásadní roli v potenciálním úspěchu organizace.

Mezi termíny „vzdělávání zaměstnanců“ a „rozvoj zaměstnanců“ jsou určité rozdíly, i když většina společností je pojí dohromady. Každý z těchto termínů má však hlavní záměr zvýšení produktivity a výkonu zaměstnanců. Podle Clifforda a Thorpa (2007) je každý zaměstnanec schopen se učit a rozvíjet bez ohledu na to, odkud pochází, jaké je jeho momentální zázemí nebo jaké jsou jeho aktuální schopnosti, znalosti či dovednosti.

3.6 Klíčové koncepty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mají mnoho definic a interpretací, ale jádro významu je stejné. Armstrong (2017) definuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako proces zajištění informované, kvalifikované a angažované pracovní síly pro společnost. Proces vzdělávání a rozvoje umožňuje zaměstnancům získávat potřebné vědomosti, dovednosti a zručnosti

pomocí různých metod učení, koučování, vedení a jiných vzdělávacích aktivit společnosti (Armstrong, 2017).

Vzdělávání a rozvoj jsou často považovány za jeden obecný koncept. Měly by se však od sebe rozlišovat (Noe, 2017). Vzdělávání prostřednictvím různých školení nebo tréninků je vzdělávací proces, který učí zaměstnance vykonávat jejich současnou práci a většinou je jejich účast na školeních povinná. Rozvoj je zase proces zaměřený na rozvíjení dovedností, znalostí a schopností, které potřebují zaměstnanci na výkon současné práce, ale zároveň je připravuje na budoucí změny. Účast na rozvojových aktivitách je zpravidla dobrovolná (Bateman a kol., 2017).

Pro lepší pochopení konceptu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vhodné definovat čtyři klíčové pojmy. Armstrong (2017) uvádí následující:

3.6.1 Učení se

Učení se je široký pojem, který zahrnuje také pojmy školení, vzdělávání, rozvoj a aplikuje se nejenom v rámci organizací, ale také i na společnost jako celek (Wilson, 2005). Učení se je proces osvojování a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů jedince. Tento proces umožňuje změnu chování na základě zkušeností jako i dalších formálnějších metod, které pomáhají lidem učit a vzdělávat se na pracovišti anebo mimo něj (Armstrong, 2015). Armstrong (2017) dále definuje učení jako proces, který zahrnuje permanentní změny v chování a přístupu. Tyto změny jsou založeny na získané praxi a zkušenostech i formálních metodách učení. Učení je některými vnímáno jako rozvoj dovedností, znalostí a postojů kvůli možnosti si vybrat ze širší škály možností (Clifford a Thorpe, 2007).

Učení by měl být nepřetržitý proces. Zaměstnanci i manažeři společnosti by se měli snažit identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje, kterým by měli věnovat větší pozornost a vhodně je v rámci společnosti rozvíjet, aby pro ně bylo snadnější dosáhnout cíle a záměry společnosti (Clifford a Thorpe, 2007). Poskytování různých vzdělávacích či rozvojových programů nepřispěje ke kredibilitě společnosti, manažerů či zaměstnanců. Učením se nebo jeho podporou musí zaměstnanci, manažeři i společnost samotná dokázat, že učením se přispívají ke konkurenční výhodě společnosti, zlepšují její výkon, podporují cíle, pomáhají motivovat a udržet zaměstnance ve společnosti či zvyšují jejich produktivitu (Noe, 2017).

3.6.2 Všeobecné vzdělávání

Všeobecné vzdělávání je proces osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života, ne jenom v jedné konkrétní oblasti (Armstrong, 2015). Obecně se nějak výrazně od učení se neliší, avšak jeho záběr je širší a soustředěný na dlouhodobější rozvoj lidí než učení se. To spíše pomáhá společnosti dosahovat krátkodobějších cílů společnosti (Tyson, 2006). Vzdělávání souvisí s osvojováním dovedností, znalostí a schopností ve všech oblastech života, nejen oblastech, které se týkají současného zaměstnání (Armstrong, 2017).

Podle Wilsona (2005) je účelem vzdělávání umožnit lidem přispět do společnosti tím, že pochopí tradice, které danou společnost ovlivňují. Také dodává, že vzdělávání je spíše teoretického charakteru než praktického. Znalosti a dovednosti získané ze všeobecného vzdělávání se nevztahují pouze k jedné oblasti, ale umožňují jednotlivci řešit širší škálu problémů. Účelem všeobecného vzdělávání je poskytnout lidem základy pro rozvoj porozumění tradicím a myšlenkám, které ovlivňují společnost a umožňují jim do ní přispívat.

3.6.3 Odborné vzdělávání (výcvik)

Výcvik byl původně zmiňován ve spojitosti s různými řemesly a řemeslnými cechy. Jeho účelem bylo spíše naučit studenty řemeslným dovednostem nebo prohloubit jejich řemeslné zručnosti prací, na kterou dohlížel jejich mistr. Dovednosti a zručnosti, kterým se učili, byly především zaměřeny na současnou práci (Wilson, 2005). Jde o systematické osvojování si formálních procesů, které jsou lidem nápomocny při osvojování znalostí, schopností a dovedností potřebných k vykonávání práce (Armstrong, 2015). Výcvik v organizaci může být organizován interními zaměstnanci společnosti nebo externě různými společnostmi, které školení poskytují (Tyson, 2006). Dále je výcvik definován Noem (2017) jako plánované úsilí společnosti usnadnit jejím zaměstnancům získání znalostí, dovedností a schopností, které souvisejí s výkonem jejich povolání.

Korporátní výcvik je přínosný v mnoha ohledech. Zlepšuje kvalitu pracovní síly, zvyšuje dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnanců společnosti, čímž přispívá k dosažení cílů organizace, snižuje potřebu neustálého dohledu nad zaměstnanci či zlepšuje pracovní spokojenost (Bateman a kol., 2017). Ve srovnání se vzděláváním je to proces zaměřený spíše na práci než na člověka (Buckley a Caple, 2009).

3.6.4 Rozvoj

Jednou z hlavních rolí společnosti je své zaměstnance rozvíjet a zlepšovat jejich výkon. Rozvíjení zaměstnanců je považováno za dlouhodobější proces, který je Armstrongem (2017) definován jako „růst či realizace schopností a potenciálu člověka skrze učení se a vzdělávání se“. Rozvoj je proces rozšiřování schopností či využívání potenciálu jedince s využitím nabízených příležitostí k učení nebo vzdělání (Armstrong, 2017). Rozvoj je také spojen s formálním vzděláním, pracovními zkušenostmi, vztahy a dovednostmi, které pomáhají zaměstnancům, aby byli dostatečně připraveni na budoucnost (Noe, 2016).

Obecně platí, že rozvojové programy pro zaměstnance zahrnují jak studium, tak praktické zkušenosti, často jsou tyto programy poskytovány a podporovány koučovacími nebo poradenskými firmami (Wilson, 2005).

Rozvoj zaměstnanců není úplně pozorovatelný jako například u výcviku či školení. Rozvoj nastane v okamžiku, kdy zaměstnanec získá potřebné zkušenosti a vědomosti a při konání v práci si je jist, má sebevědomí jednat. Proces rozvoje je posunem daného člověka k dosažení potenciálu a talentu, který vlastní (Wilson, 2005).

3.7 Korporátní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Poslední dobou narůstá role vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Společnosti považují své zaměstnance za nejcennější a nenahraditelný zdroj. Jejich znalosti, dovednosti a schopnosti přispívají k úspěchu společnosti, proto by měly společnosti dbát na jejich vzdělávání a rozvoj.

K dosažení udržitelného korporátního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v společnosti je potřeba prozkoumat tři úrovně – individuální úroveň, týmovou úroveň a korporátní (organizační) úroveň. Jednotlivým zaměstnancům by měly být neustále nabízeny možnosti k vzdělávání a růstu s prostorem k sebereflexi a ohodnocení získaných zkušeností a vědomostí. Následné spolupráci a sdílení znalostí by měla být věnovaná pozornost na úrovni týmu. Sdílení získaných znalostí na korporátní úrovni posouvá společnost kupředu a je velmi důležité pro zlepšení její celkové výkonnosti (Kirwan, 2013).

Pro dosažení efektivnějších výsledků korporátního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti se musí zohlednit tři aspekty. Jsou jimi: stanovení konkrétních cílů vzdělávání jako celku i stanovení konkrétních cílů pro jednotlivá školení, výběr vhodné metody školení a v neposlední řadě i vyhodnocení výsledků a jejich analýza. Korporátní vzdělávání je proces

zlepšování aktivit prostřednictvím vylepšených znalostí a porozumění, následně pak vytváření konkurenční výhody pro společnost (Armstrong, 2017).

Korporátní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vycházejí především z lidských přístupů k řízení, které zdůrazňuje důležitost vztahů mezi společností a jejími zaměstnanci (Smith, 2016). Proto více spadá pod řízení lidských zdrojů, které se týká činností spojených s lidskými zdroji. Jde o proces vzdělávání a rozvoje, který je organizovaný společností pro její zaměstnance a může probíhat na pracovišti nebo mimo pracoviště (Koubek, 2015).

3.7.1 Charakteristiky korporátního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Korporátní vzdělávání je proces, který je organizovaný společností s cílem vzdělávat a rozvíjet zaměstnance, spadá pod hlavní náplň oblasti řízení lidských zdrojů (Vodák a Kucharčíková, 2011). Jde o primární faktor ovlivňující rozvoj zaměstnanců společnosti. Korporátní vzdělávání zlepšuje a prohlubuje kompetence zaměstnanců, kvůli tomu také přispívá k růstu jejich výkonnosti (Tureckiová, 2004).

Tyson (2006) charakterizuje korporátní vzdělávání jako proces učení, který je strukturován interními zaměstnanci nebo externími poskytovateli školení, jinak také jako školení na pracovišti nebo školení mimo pracoviště. Obvykle se o zprostředkování školení stará HR oddělení, které spolupracuje s liniiovými manažery, interními a externími odborníky, specializovanými školicími společnostmi i se zaměstnanci, které je potřebné proškolit a rozvíjet (Tyson, 2006).

Za zajištění efektivního školení zaměstnanců a jeho uplatnění v praxi jsou v rámci organizace odpovědní manažeři. Jednotlivci jsou však odpovědní za vlastní sebe-řízené učení se. Vzdělávání a rozvoj v společnosti se týká všech zaměstnanců v rámci organizace, a to bez ohledu na jejich pracovní pozici (Tyson, 2006). Po absolvování školení jsou na zaměstnancích vidět změny obvykle v krátkém časovém horizontu, zatímco při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v rámci společnosti budou změny pozorovatelné v delším časovém horizontu (Buckley a Caple, 2009).

Nejefektivnější forma vzdělávání je taková, která je systematická a opakující se. Korporátní vzdělávání však není jenom o učení se a rozvíjení dovedností, jež jsou potřebné pro aktuální povolání. Také sem patří i formování sociálních kvalit zaměstnance. Efektivní učení se, které společnosti zaručí návratnost její investice, nemůže být náhodné. Musí být systematické a vyžaduje spolupráci více oddělení, nebo dokonce i účast externích odborníků (Vodák a Kucharčíková, 2011). Jedná se o cyklus, který je potřeba opakovat nebo se opakuje

v určitém časovém rozmezí (Koubek, 2015). Existují čtyři fáze systematického vzdělávání zaměstnanců. Všechny čtyři jsou následně popsány v další kapitole.

3.8 Systematický přístup vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cílem každé společnosti je vyřešit problémy, které by mohly ohrozit jejich potenciální úspěch, růst nebo pozici na trhu. Rovněž sem spadá i volba vhodného přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Existují různé přístupy v korporátním vzdělávání zaměstnanců, ale většina společností volí systematický přístup (Tyson, 2006).

Systematické vzdělávání je pro společnost skvělým způsobem poskytování nových znalostí, zkušeností a dovedností svým zaměstnancům. Tento přístup se používá hlavně tehdy, když mají zaměstnanci problém s výkonem (Clifford a Thorpe, 2007). Systematické školení by mělo být plánované a implementované tak, aby vyhovovalo potřebám zaměstnanců společnosti, určovalo, co musí zaměstnanci umět dělat, a mělo by také být poskytováno specialisty, kteří se kromě jiného také postarají o vyhodnocení dopadu školení (Armstrong, 2017).

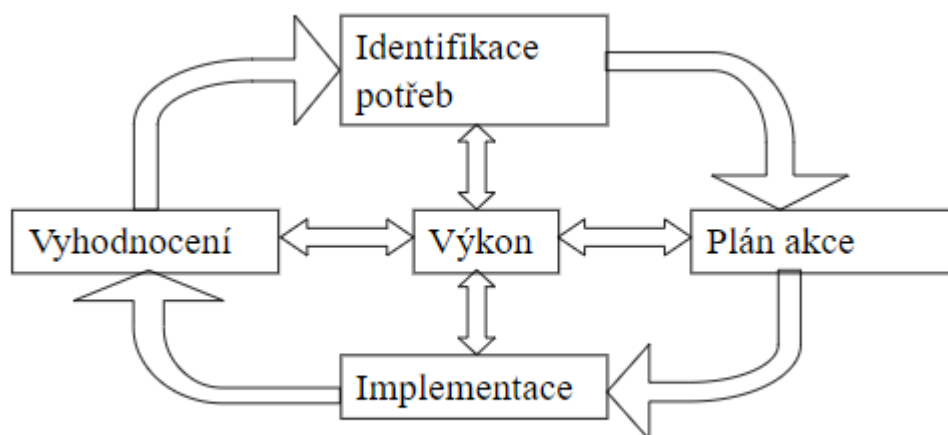
Dobře zorganizované systematické vzdělávání je nejefektivnější způsob, jak školit zaměstnance ve společnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011). Bez ohledu na formu vzdělávání a rozvoje či zvolenou metodu by systematické školení vždy mělo zahrnovat všechny čtyři fáze jeho cyklu (Buckley a Caple, 2009).

3.8.1 Čtyři fáze systematického přístupu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Základem systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců by vždy měly být čtyři hlavní fáze realizované v nepřetržitém cyklu, konkrétně jde o identifikaci potřeb, plánování, implementaci a hodnocení. Tyto čtyři hlavní kroky mají být spojeny se skutečnými cíli a problémy ve společnosti (Buckley a Caple, 2009).

Čtyři fáze systematického přístupu korporátního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou znázorněny na obrázku níže.

Obrázek č. 2: Čtyři fáze systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



Zdroj: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D. Vzdělávání zaměstnanců. Moravská vysoká škola Olomouc, Ústav managementu a marketingu. Dostupný online: www.slideplayer.cz

3.8.2 Identifikace potřeb

Účelem této fáze je na úplném začátku školení identifikovat potřeby zaměstnanců, které jsou potřebné k dosažení cílů organizace, a také zjistit, zda jsou školení, do kterých plánuje společnost investovat, vůbec potřebná (Armstrong, 2017). To se dá zjistit tzv. analýzou potřeb. Tato analýza pomáhá určit, zda je zvolené školení schopné vyřešit problémy ve společnosti, také dokáže určit aktuální výkonnost společnosti (Noe, 2016). Je důležité rozlišovat mezi potřebami jednotlivých zaměstnanců a potřebami společnosti. Jednotliví zaměstnanci by si sami vybrali typ školení, který zvýší jejich konkurenceschopnost na trhu práce, přičemž společnost bude mít spíše zájem o školení, jež zvýší produktivitu, výkon a efektivitu zaměstnanců (Price, 2007).

Analýza potřeb je obvykle prováděna personálním oddělením, které analyzuje pracovní místa, zaměstnance a jednotlivá oddělení. Následně pak identifikuje, které školení jsou nezbytná. Při provádění analýzy potřeb využívá personální oddělení například analýzu práce, hodnocení výkonu, hodnocení mezery ve výkonu, průzkumy postojů, test schopností či zpětnou vazbu (Bateman a kol., 2017).

Potřeby jsou úzce svázány se stanovenými cíli společnosti. Školící aktivity vedou k dosažení cílů, a proto je důležité na ně myslet i v této fázi (Azulay, 2012). Analýza potřeb je také důležitá hlavně z důvodu, že při její absenci může personální oddělení, které je odpovědné

za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v korporaci, vytvořit drahý, neefektivní a časově náročný školicí program (Noe, 2017).

3.8.3 Plánování

Pro společnost je v této fázi důležité, aby se rozhodla, jaký typ školení zvolí pro dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2017). Často se stává, že společnosti tuto fázi podceňují a následně nedosáhnou požadované cíle, které si v předcházející fázi stanovily, školicí program se tak stane neefektivním. Vodák a Kucharčíková (2011) stanovili tři fáze plánování, které pomáhají vyhnout se neefektivitě.

První (tzv. přípravná) fáze spočívá ve stanovení cílů, analýze účastníků a upřesnění potřeby školicího programu. Cíle školení musí přímo souviset s potřebami školení, které byly vyhodnoceny v předcházející fázi analýzou potřeb (Durai, 2016).

Druhou (tzv. realizační) fází je výběr způsobu školení, jeho aspektů a vytvoření rámce školení. Také je nutné určit metody školení, čas školení, kdo a kde se bude školit, rozpočet školení a podobně (Bateman a kol. 2017). Rámec školení pak pokrývá obsah školení, výsledky, kritéria pro výběr účastníků, rozvrh jednotlivých programů, vybavení, výběr instruktorů, audiovizuální pomůcky, materiály a hodnoticí formuláře (Armstrong, 2017).

Účelem třetí fáze je pak průběžné vyhodnocování a následné zlepšování procesu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

3.8.4 Implementace

Po dokončení druhé fáze plánování je možné začít s fází třetí, tedy s fází implementace a vlastní realizace vzdělávacích programů. Cílem této fáze je využít zkušené školitele a poskytnout školení, které je v souladu s individuálními potřebami i potřebami společnosti (Durai, 2016).

Proces implementace by měl být pečlivě monitorován, aby se společnost ujistila, že vše probíhá tak, jak se naplánovalo v předchozí fázi (Armstron, 2017). Klíčovým prvkem implementační fáze je účastník školení. Každý ze zaměstnanců je motivován něčím jiným a každý má také jiný preferovaný styl a metodu učení se. Pro dosažení dobrých výsledků je proto důležité, aby manažeři posuzovali každého z účastníků individuálně (Vodák a Kucharčíková, 2011). Následně musí společnost zvolit vhodné a zkušené školitele (Armstrong, 2017). Pro úspěšné školení nejsou důležité pouze vědomosti školicího, ale také

jeho osobnost a to, aby si uměl získat respekt a důvěru školených zaměstnanců (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Po školení je nutné dát školeným zaměstnancům příležitost k tomu, aby uplatnili, co se na školeních naučili (Noe, 2017). Je víc pravděpodobné, že zaměstnanci uplatní své znalosti nabyté ze školení tehdy, když pro ně není školení tak obtížné nebo jej považují za užitečné a jsou dostatečně motivovaní (Armstrong, 2017).

3.8.5 Vyhodnocení

Závěrečnou fází systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji je fáze vyhodnocení a zpětné vazby. Každý školicí program by měl být vyhodnocen, aby společnost zjistila, jak byl program efektivní a jestli byly naplněny stanovené cíle. Ve fázi vyhodnocení jde vlastně o srovnání stanovených cílů s reálnými výsledky. Každé školení by mělo být vyhodnoceno jak školenými zaměstnanci, tak i samotným školitelem (Armstrong, 2017).

Milkovich a Boudreau (1997) rozdělují aspekty na interní a externí. Externí jsou hlavně cíle školení a k interním patří především proces vzdělávání a jeho obsah. Interní hodnocení je prováděno účastníky, ne vždy však přináší objektivní výsledky. Spokojenost zaměstnanců totiž vstupuje do procesu hodnocení. Ta často nesouvisí pouze s daným školením, ale také s jejich celkovou motivací či momentálními pocity, proto by společnost neměla stavět celé vyhodnocení školicího programu právě na hodnocení od zaměstnanců.

Vyhodnocení školení může být provedeno různými metodami, které závisejí například na časovém horizontu, objektivitě a subjektivitě hodnocení nebo na tom, zda jde o sebehodnocení či hodnocení ostatních. K metodám patří například zpětná vazba účastníků, různé průzkumy či dotazníky, testy, rozhovory, pozorování chování na pracovišti, hodnocení manažery a lektory, plán rozvoje atd. (Tyson, 2006). Některé z metod hodnocení jsou prováděny hned po školení, jiné až po určité době (Buckley a Caple, 2009).

Společnosti by neměly fázi vyhodnocení podceňovat, protože bez ní nebudou schopny identifikovat přínosy či určit kvalitu a dopad školení nebo navrhnout a implementovat vhodnější metody školení. Tato fáze ukazuje společnosti to, jak bylo školení efektivní (Noe, 2017).

3.9 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Pro dosažení stanovených cílů je velmi důležité věnovat pozornost tomu, jakou metodu a způsob školení zvolíme. Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou základním nástrojem poskytování školení. Záleží na široké škále okolností, které se týkají společnosti, jejích zaměstnanců a cílů, kterých má dané školení dosáhnout. Zvolení správného školení by také mělo korespondovat s momentálními technologickými i ekonomickými trendy (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Je na každé společnosti, jaký druh školení si zvolí. Každopádně by měla každá zvážit a vybrat školení podle její velikosti, počtu zaměstnanců, pracovní náplně, obchodní strategie a podobně (Clifford a Thorpe, 2007). Každá společnost se snaží dosáhnout své stanovené cíle a co nejefektivněji řešit jakýkoliv vzniklý problém, který by ohrozil její potenciální úspěch. Výběrem a zajištěním těch správných školicích metod pro své zaměstnance také zajišťuje zvýšení jejich produktivity a efektivnosti v práci (Tyson, 2006; Durai, 2016). Jednotlivé školicí metody mohou posloužit jako nástroj, díky kterému se společnosti podaří zlepšit znalosti, dovednosti a schopnosti jejích zaměstnanců až natolik, aby svou práci vykonávali co nejdokonaleji a nejefektivněji (Mulder a kol., 2012).

Pro zajištění efektivního školení je možné kombinovat několik metod dohromady (Vodák a Kucharčíková, 2011). Používání a kombinování různých školicích metod může zvýšit efektivitu rozvoje zaměstnanců (Clifford, Thorpe, 2007). Většina autorů rozděluje školicí metody na dvě kategorie – školení na pracovišti a školení mimo pracoviště (Armstrong, 2017). V praxi se tyto dvě metody častokrát kombinují nebo různě modifikují. Společnosti můžou také zvolit nějaký vlastní program (interní školení) nebo může školení zajistit externí firma (externí školení) (Durai, 2016). Některé metody patřící do těchto skupin si dále definujeme.

3.9.1 Školení na pracovišti

Metody školení na pracovišti hrají významnou roli v efektivním vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci (McCauley a McCall, 2014). Jak napovídá název, jde o školení, která probíhají na pracovišti a jsou založeny hlavně na zkušenostech – zaměstnanci se svou práci učí tím, že ji prostě dělají. Tento typ školení je méně formální a praktikuje se na každodenní bázi (Durai, 2016). Proto jsou metody školení na pracovišti vhodnější pro

výrobní společnosti. Patří sem metody jako například cross trénink, koučink nebo mentoring (Armstrong, 2017).

Metody školení na pracovišti jsou užitečné hlavně při školení nových zaměstnanců nebo při rozšiřování zkušeností a dovedností zkušenějších zaměstnanců či trénování zaměstnanců při povýšení nebo přeřazení na nová pracovní místa. Studenty většinou školí zkušenější kolegové, supervizoři či školitelé (Surbhi, 2015).

Pracovní instruktáž

Pracovní instruktáž patří k jedné z nejvíce rozšířených školicích metod. Při pracovní instruktáži vysvětluje školitel školenému krok po kroku, jak vykonávat práci, pracovní postupy a procesy, sdílí jeho zkušenosti, pracovní znalosti a dovednosti a umožňuje, aby si práci školený zaměstnanec sám zkusil. Školený zaměstnanec si postupně pracovní postupy a procesy osvojuje pozorováním a praxí, ovšem pod dohledem školitele. Kromě samotného školení tato metoda zahrnuje i hodnocení a zpětnou vazbu na školitele i školeného (Durai, 2016).

K výhodám této metody patří rychlé přizpůsobení se zaměstnance, který je školen, podmínkám a požadavkům, jež ta konkrétní pracovní pozice vyžaduje. Navíc buduje pozitivní pracovní vztah mezi školitelem a školeným zaměstnancem, jelikož úzce spolupracují (Durai, 2016).

Nevýhodou může být to, že se tato metoda dá použít spíše při jednoduchých pracovních úkonech a postupech. Není úplně vhodná při složitější náplni práce (Durai, 2016).

Koučink

Koučink je dlouhodobý individuální proces, který má za cíl pomoci zaměstnancům rozvíjet jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a zlepšit jejich výkon (Armstrong, 2017). Účelem koučinku je také připravovat zaměstnance, který je v společnosti nový, na úspěšné plnění pracovních povinností. Jde o proces učení se, který umožňuje, aby si zaměstnanci uvědomili, co je potřebné k výkonu práce vědět (Koubek, 2015). Tato metoda je založena na vztahu kouče a zaměstnance. Ten dává zaměstnanci možnost reflexe jeho zkušeností a toho, aby se z nich učil a rozvíjel (Clifford a Thorpe, 2007). Při využívání této metody by měli kouči myslet na to, že jsou více kolegy než nadřízenými zaměstnance. Mnoho zaměstnanců je totiž citlivých na to, že jim v práci jejich nadřízení radí a snaží se jim pomoci (Němeček, 2018).

Výhodou koučinku je (podobně jak u pracovní instruktáže) zpětná vazba a průběžné hodnocení zaměstnance (Koubek, 2015).

Nevýhodou může být to, že někteří zaměstnanci jsou citlivější na vedení, poradenství či delegování ze strany jejich nadřízeného (Armstrong, 2017).

Mentoring

Mentoring je obdobná školicí metoda jako koučink. Pomáhá zaměstnancům rozvíjet a učit se. Jedná se o přidělování zaměstnanců zkušeným kolegům, kteří je vedou a poskytují nepřetržitou podporu, rady, zkušenosti a případně jim i pomáhají v kariérním růstu (Armstrong, 2017).

Mezi hlavní rozdíly koučinkem a mentoringem patří odbornost a pracovní znalosti mentora (Wilson, 2005). Koučink je spíše zaměřen na zlepšování dovedností zaměstnanců, přičemž mentoring je zaměřen na jejich neustálý rozvoj (Armstrong, 2017). Dalším rozdílem je i to, že mentora si zaměstnanec může vybrat sám, což může být jak výhodou, tak nevýhodou. Záleží, zda si zaměstnanec vybere dobrého nebo špatného mentora. U koučinku obvykle tato možnost není (Koubek, 2015).

Mezi další metody školení na pracovišti bychom mohli zařadit například rotaci pracovních míst, delegaci či pracovní schůzky.

3.9.2 Školení mimo pracoviště

Ve srovnání s metodami školení na pracovišti jsou školení mimo pracoviště více používána pro školení zaměstnanců, jejichž náplň práce sestává z opakujících se úkolů. Tyto metody jsou obvykle vhodnější pro firmy, které nejsou výrobní. Mezi metody školení mimo pracoviště patří například přednášky, samostudium, workshopy, semináře, případové studie, brainstorming, demonstrace, hraní rolí či e-learning. Zaměstnanci se účastní školení mimo jejich pracoviště – například ve školicích střediscích či učebnách (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Účelem těchto tréninkových metod je minimalizovat rozptýlení účastníků. Snadno se zaznamenávají, ale jsou obvykle dražší, protože společnost musí vynaložit náklady na školení v jiných prostorách a najmout odborníky na vybrané téma. Také jsou při nich zaměstnanci obvykle méně ve stresu, protože jsou mimo své pracoviště. Obvykle jsou vhodnější pro manažerské pozice nebo pozice pro specialisty, protože jsou ideální pro výuku teorie (Tyson, 2006).

E-learning

V dnešní době je tato metoda školení docela populární a rozšířená. Také je považovaná za nejrychlejší a nejlevnější v porovnání s ostatními školicími metodami. Je však docela limitovaná technologickými možnostmi společnosti a tématy, které je možné školit prostřednictvím e-learningu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Společnosti většinou používají intranetový systém, který za použití počítačů a webových prohlížečů poskytuje zaměstnancům učební materiály. Vhodné je e-learning kombinovat s výukou prezenční. Určitě není dostačující prezenční výuku e-learningem úplně nahradit, není totiž vhodná na rozvíjení tzv. soft skills, jako je například komunikace a prezentační dovednosti. E-learning může být však nápomocný při získávání teoretických znalostí i z této oblasti zručností (Armstrong, 2017).

Výhodami e-learningu je možnost jej poskytovat kdykoliv a odkudkoliv, například z domu, kanceláře a podobně. Zaměstnanci musí být ale dostatečně motivovaní a mít ochotu najít si čas na to, aby se do učebních materiálů pustili, vyžaduje to totiž nějaký čas a úsilí. Nejvhodnější pro nové zaměstnance je absolvovat ho v podobě vstupních školení (Armstrong, 2017).

Přednášky

Jde o metodu verbální prezentace, která umožňuje lektorovi přednést informace pro velký počet účastníků. Tento typ školení je jednoduchý a rychlý, ale zároveň jednosměrný. Obvykle jdou informace směrem od školitele k publiku, tím pádem může motivace účastníků i jejich pozornost klesat. Školitel by proto měl své publikum zapojovat do diskuse pomocí otázek (Noe, 2017).

Semináře

Na rozdíl od přednášek umožňují semináře účastníkům, aby se aktivně účastnili a zapojili do diskusí se školitelem. Účastníci nepřijímají informace v pasivní formě, ale aktivně se do procesu zapojují a přispívají svými názory a nápady, což může pozitivně ovlivnit jejich motivaci pro získávání nových znalostí, schopností a dovedností (Clifford a Thorpe, 2007). Důležité je, aby byl školitel dostatečně připraven a diskusi vedl správným směrem, proto pro ně může být tato školicí metoda náročná na přípravu (Clifford a Thorpe, 2007).

Mezi některé další školicí metody mimo pracoviště bychom mohli zařadit například demonstrace, případové studie nebo hraní rolí.

4 Vlastní práce

Na aplikování teoretických znalostí o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla vybrána společnost Ernst & Young – Česká republika (dále jen „EY“). Veškeré informace, které byly v této části práce uvedeny, jsou získány z interních zdrojů společnosti, výročních zpráv, rozhovoru s HR Business Partnerkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

4.1 Profil společnosti

EY působí v České republice od roku 1991. V současné době zaměstnává kolem 1 190 zaměstnanců, kteří pracují v kancelářích v Praze, Brně a Ostravě. EY poskytuje služby téměř dvěma tisícovkám českých a mezinárodních klientů včetně dvaceti firem z české top 30 a šesti největších bank v zemi (EY, 2022).

EY Česká republika je součástí oblasti EMEIA, která byla v rámci firemní struktury vytvořena v roce 2008. Tahle struktura zahrnuje 87 poboček z Evropy, Blízkého východu, Indie a Afriky. Taktéž je EY Česká republika členem regionu CESA, který byl v rámci firemní struktury vytvořen v roce 2018 a tvoří jej 31 zemí střední, východní a jihovýchodní Evropy a střední Asie. Díky úzké spolupráci tuzemských odborníků s experty v ostatních zemích regionu a dalších zemích světa se v EY vytváří mezinárodní týmy, které disponují výjimečnými odbornými znalostmi a bohatými zkušenostmi (EY, 2022).

Jako součást globálního týmu EY poskytuje klientům konzultantské služby v té nejvyšší kvalitě nejen napříč sektory, ale i napříč celým světem (EY, 2022).

4.2 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1991, kdy se vyvinula z české poradenské firmy CS Consulting s.r.o. Postupně narůstal počet klientů i zaměstnanců, až se společnost v roce 2002 spojila s partnery a zaměstnanci Arthura Andersena, což zdvojnásobilo počet lidí na 400 (EY, 2022).

Roku 2002 se společnost také připojila k nově zformovanému regionu Central Europe South Sub-Area – tzv. CESSA (společně také se Slovenskem, Maďarskem, Slovinskem a Chorvatskem). Následně se v roce 2004 rozrostla do větší regionální struktury území centrální Evropy (tzv. CEA), což je jedno ze sedmi globálně organizovaných území.

Konkrétně jsou to Amerika, centrální Evropa, západní Evropa, Dálný východ, Japonsko, NEMIA a Oceánie (EY, 2022).

Česká republika byla součástí EMEIA a centrální a jihovýchodní Evropy (tzv. CSE) od roku 2008. V červenci 2018 se CSE stala součástí CIS regionu a vznikl nový region s názvem CESA (centrální, východní a jihovýchodní Evropa a centrální Asie). CESA je největší z více krajních regionů EY (EY, 2022).

Dnes EY zaměstnává kolem 1 200 lidí, kteří se nachází převážně v pražském hlavním sídle – Florentinu. EY má ještě dvě menší kanceláře v Brně a Ostravě (EY, 2022).

4.3 Organizační struktura společnosti

EY Česká republika je členěna na 4 jednotlivé společnosti – E & Y Valuations s.r.o.; Ernst & Young, s.r.o.; Ernst & Young Audit, s.r.o. a EY Law advokátní kancelář, s.r.o. Každá z těchto společností má svou individuální organizační strukturu.

E & Y Valuations s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která vznikla dne 12. června 1991 v Praze. Hlavním předmětem její činnosti je daňové poradenství, oceňování majetku pro věci movité, věci nemovité, nehmotný majetek, finanční majetek a podnik, dále je to výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Průměrný počet zaměstnanců nebyl v účetní závěrce uveden (E & Y Valuations s.r.o., 2021).

Ernst & Young, s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která vznikla dne 12. června 2002 a sídlo má v Praze. Hlavním předmětem její činnosti je (Ernst & Young, s.r.o., 2021):

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- poskytování daňového poradenství;
- pronájem nemovitostí bez poskytování jiných než základních služeb spojených s pronájmem;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- oceňování majetku pro věci movité, věci nemovité, nehmotný majetek, finanční majetek, podnik.

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2021 činil 641. V roce 2020 bylo zaměstnaných 630 lidí (Ernst & Young, s.r.o., 2021).

Ernst & Young Audit, s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která vznikla dne 5. června 2002 a sídlí v Praze. Hlavním předmětem její činnosti je auditorská činnost. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2021 činil 252 a v roce 2020 celkem 268 (Ernst & Young Audit, s.r.o., 2021).

EY Law advokátní kancelář, s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která vznikla dne 2. června 2020, sídlo má v Praze. Hlavním předmětem její činnosti je výkon advokacie podle zákona č. 85/1996 Sb., o advokacii, v platném znění. Průměrný počet zaměstnanců nebyl v účetní závěrce uveden (EY Law advokátní kancelář, s.r.o., 2022).

EY Česká republika je kromě jednotlivých společností zmíněných výše také rozčleněna na jednotlivá oddělení, tzv. service lines. Konkrétně jsou to (EY, 2022):

1. Audit;
2. Forenzní služby;
3. Daně;
4. Business consulting;
5. Technology consulting;
6. Strategie a transakce;
7. Interní služby.

Každé oddělení má pak vlastní strukturu, která je navržena tak, aby odrážela povinnosti a standardy výkonu, jež se od jednotlivých zaměstnanců očekávají. Také zde funguje struktura povýšení, která měří a odměňuje pokrok jednotlivých zaměstnanců ve společnosti (EY, 2022).

4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v EY

EY je plně zavázáno ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je EY mezinárodní organizací, tak je většina strategií stanovena globálně. Efektivní proces řízení zahrnuje pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich koučování. Cílem tohoto procesu je to, aby měl každý zaměstnanec jasno, co se od něj očekává. Kromě toho společnost svým zaměstnancům poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu na jejich výkon a možnosti prodiskutovat potřeby zaměstnanců týkající se rozvoje a jejich budoucí kariéry. Na podporu těchto procesů společnost zavedla například pravidelné schůzky zaměstnanců s jejich přiděleným counseletem, školení v oblasti koučování, counseling (poradenství) či feedback (EY, 2022).

Na základě rozhovoru s HR Business Partnerkou vyplynulo, že momentální možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti jsou kombinací virtuálních školení, která tvoří na míru přímo týmy společnosti, a různých vzdělávacích platform, na které má společnost přístup. Jedná se například o platformy Udemy, Skillsoft či GoFluent.

Aby společnost zajistila veškeré potřebné odborné znalosti pro své zaměstnance, nabízí školicí programy, které každému zaměstnanci umožní osobní i profesní rozvoj. Společnost je také odhodlána pomoci identifikovat současné i potenciální potřeby pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a učinit opatření, aby byly tyto potřeby splněny co nejvhodnějším způsobem. Na vyhledávání různých školicích příležitostí mohou zaměstnanci využít SuccessFactors, což je globální systém pro řízení výuky, který poskytuje přístup k celofiremnímu webovému vzdělávacímu portfoliu (EY, 2022).

Z rozhovoru s HR Business Partnerkou vyplývá, že fyzická školení, která společnost svým zaměstnancům poskytuje, jsou kombinací technických a tzv. „soft skills“ školení a nabízí se pro různé skupiny v různém časovém horizontu působení ve společnosti. Zaměstnanci mají také možnost účastnit se jak interních, tak externích školení. Mnoho znalostí získávají přímo na pracovišti, ale společnost své zaměstnance také podporuje k získání externích profesních certifikací, jako je například certifikace ACCA, certifikace Komory daňových poradců či různé IT certifikace.

Counseling

Každý zaměstnanec má na začátku své cesty v EY přiřazeného tzv. counselora (poradce), jehož účelem je podpora zaměstnance při dosahování potenciálu. Poradce je jeho prvním kontaktem při nástupu do společnosti a, kromě jiného, dohlíží na celkový vývoj kariéry daného zaměstnance (EY, 2022).

EY badges

Na základě rozhovoru s HR Business Partnerkou se jedná o interní e-learningovou iniciativu, která dává zaměstnancům společnosti příležitost rozvíjet a získávat kvalifikaci v dovednostech zaměřených na budoucnost. Každá tzv. „badge“ (neboli odznak) nabízí relevantní online kurzy, kterými si může zaměstnanec projít, aby získal znalost a kvalifikaci. Zaměstnanci mohou také získané odznaky sdílet na sociálních sítích a chlubit se jimi. Odznaky pomáhají zaměstnancům zůstat relevantními a povzbuzují je k utváření jejich kariéry podle individuálních potřeb. Odznaky ověřují jejich pokrok v dovednostech, které pro ně budou stále důležitější.

Každý zaměstnanec si může vybrat ze tří kategorií odznaků (EY, 2022):

1. Technologie – kurzy z oblastí, jako je například cloud, analytika, umělá inteligence, blockchain, bezpečnost dat, kybernetická bezpečnost, Microsoft, SAP a podobně;
2. Leadership – kurzy z oblastí jako: inovace, udržitelnost, Better Me, Better Us nebo My Purpose;
3. Business – kurzy v oblastech jako je marketing, finance, business, strategie, supply chain a podobně.

EY Tech MBA

Z rozhovoru s HR Business Partnerkou vyplývá, že zásadní novinkou minulého roku je možnost zaměstnanců společnosti získat EY Tech MBA, což je opravdový MBA titul, který poskytuje Hult Business School a který je právě vázaný na zmíněné EY Badges.

EY Tech MBA je prvním akreditovaným korporátním MBA, který může získat každý zaměstnanec neohledně na jeho pozici nebo roli ve společnosti. Také je pro všechny

zaměstnance v rámci globální společnosti úplně zdarma. Jednotliví zaměstnanci, kteří studují pro získání MBA titulu, si volí předměty v rámci EY Badges ze tří hlavních kategorií (Technologie, Leadership a Business). Všechny kurzy jsou dostupné online odkudkoliv (EY, 2022).

Na získání EY Tech MBA od Hult Business School musí každý zaměstnanec získat 16 odznaků napříč třemi hlavními kategoriemi, odevzdat tři seminární práce a závěrečný projekt. V únoru 2021 se společnosti podařilo dosáhnout milník – více než 100 000 odznaků získaných zaměstnanci společnosti (EY, 2022).

Vzdělávací agentury v rámci benefitů

Zaměstnanci společnosti mají v rámci benefitů své vlastní tzv. flexy konto, na které jim společnost každý rok připisuje flexy body, které pak můžou použít na různé benefity. Můžou si zvolit například ze sportovních aktivit, kulturních eventů, cestování, zdravotní péče, finančních služeb, ale i vzdělávání (EY, 2022).

Flexy body se zaměstnancům připisují na jejich účet, který je veden u portálu Benefit.cz. V kategorii benefitů, která je věnována vzdělávání, je mnoho možností. Zaměstnanci si můžou zvolit z podkategorií jazykové kurzy, vysokoškolské vzdělávání, volnočasové kurzy, autoškoly či ostatní kurzy a odborná školení. Na výběr je tam dokonce i vzdělávání pro děti a školky (Benefity.cz). Jenom v Praze se dá vybírat až z celkem 330 různých nabídek.

Zvýhodněné nabídky pro zaměstnance EY

V rámci zvýhodněných nabídek mají zaměstnanci společnosti různé slevy také u některých vzdělávacích firem. Momentálně je to PrEA (Prague English Academy), kde mají zaměstnanci slevu na půlroční kurzy angličtiny ve večerních hodinách v Praze.

Zaměstnanci mají přístup k veškerým zvýhodněným nabídkám na Sharepointu. Stránka se zvýhodněnými nabídkami je neustále aktualizována (Sharepoint - nezveřejněné materiály společnosti, 2022).

CESA Learning Fridays

V rámci CESA regionu se každý druhý pátek koná tzv. „Learning Friday“ (neboli studijní pátek), na který se mohou registrovat všichni zaměstnanci společnosti. Jedná se o různé

online webináře a jiné typy e-learningových aktivit, jejichž účelem je rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti se mohou přihlašovat na webináře v závislosti na jejich pozici ve společnosti (EY, 2022).

Agenda každého studijního pátku spočívá v 60 až 90-minutovém online webinaru, jež se zpravidla koná od 9:00 do 12:00. Odpoledne se pak konají další online webináře, které už ale přímo souvisejí s EY Badges. Některé z kurzů jsou nahrávány a zaměstnanci si je mohou přehrát zpětně (EY, 2022).

Zaměstnanci si mohou vybírat z online webinarů, které jsou zaměřené na rozvoj jejich soft skills jako například osobní značka, efektivní komunikace, prodejní dovednosti, management osobní energie, mindfulness, boj s prokrastinací, emoční inteligence, jak zvládat stres a tak dále. Také se ale mohou registrovat na webinarích, které se například věnují zlepšení práce s PowerPointem, rozvíjení prodejních dovedností zaměstnanců a podobně (EY, 2022).

Certifikace

Na základě rozhovoru s HR Business Partnerkou vyplývá, že společnost svým zaměstnancům poskytuje i možnosti získání externí profesní certifikace. Podle jednotlivých oddělení si mohou zaměstnanci udělat certifikace jako například: certifikovaný daňový poradce u Komory daňových poradců nebo certifikace ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants), která je jednou z neprestížnějších a celosvětově uznávaných certifikací v oblasti finančního řízení, managementu a účetnictví.

Další certifikace, které společnost svým zaměstnancům poskytuje, jsou například certifikace ICU (Institut certifikace svazu účetních), ČIIA (Český institut interních auditorů), ISACA (organizace, která zastřešuje například program profesního vzdělávání Certified Information Systems Auditor), FRM (Financial Risk Manager) či CFA (Chartered Financial Analyst).

Vzdělávací platformy

V rámci vzdělávání a rozvoje mají zaměstnanci také přístup na některé vzdělávací platformy. Patří k nim například:

- **Udemy** – jedná se o e-learningový portál, na kterém můžou zaměstnanci najít množství online kurzů z různých kategorií. Na stránkách jsou například kurzy z oblasti rozvoje, business, financí a účetnictví, informačních technologií a softwaru, produktivity, osobního rozvoje, designu, marketingu, lifestyle, fotografie a tvorby videí, zdraví a fitness, hudby či učitelství a akademie (Udemy, 2022).
- **Skillsoft** – podobně jako Udemy je i Skillsoft e-learningový portál, který ale na rozdíl od Udemy pořádá i různé Boot kempy či jiné eventy. Na portálu Skillsoft je také možné získat různé certifikace (Skillsoft, 2022).
- **goFLUENT** – jedná se o e-learningový portál (podobně jako u Udemy i Skillsoft), avšak portál goFLUENT je specializován čistě na výuku jazyků. Své služby nabízejí jak pro korporátní firmy, tak i individuální zájemce či skupiny. Kurzy mají dostupné v 9 světových jazycích, konkrétně v angličtině, čínštině, němčině, italštině, portugalštině, ruštině, španělštině, francouzštině a holandštině (goFLUENT, 2022).

Externí partneři společnosti

Kromě už zmíněných e-learningových portálů, jako je například Udemy, GoFluent nebo SkillSoft, společnost také spolupracuje i s externími partnery, kteří školení zaměstnancům společnosti poskytují. Patří k nim například:

- **James Cook Languages** – jedná se o společnost, která se řadí mezi lídry na trhu s firemním jazykovým vzděláváním. Dlouhodobě a úspěšně spolupracuje s více než 600 českými i mezinárodními společnostmi a na trhu se pohybuje již přes 20 let. Škola byla založená v roce 1999 právě v České republice a neustále se rozrůstá. Momentálně kromě České republiky působí také napříč střední Evropou. James Cook Languages nabízí firemní výuku, ale také jednodenní odborné kurzy online, in-house kurzy, pobytové kurzy v České republice či zahraničí, služby překladu a tlumočení a další (James Cook Languages, 2021).
- **Top Vision** – jedná se o společnost, která pořádá kurzy pro začátečníky i různě pokročilé. Společnost je součástí EDUA Group, která patří k největším vzdělávacím skupinám v ČR, tím pádem poskytuje společnosti stabilní zázemí. Nabídka kurzů Top Vision je rozsáhlá. Kromě školení na soft skills a hard skills také připravují například i počítačové kurzy či

dlouhodobé rozvojové programy, které vedou lektoři a profesionálové z praxe. Po úspěšném absolvování některých kurzů mohou zaměstnanci získat prestižní mezinárodně uznávaný certifikát IES – International Education Society (Top Vision, 2022).

- **Tayllor Cox** – jedná se o společnost, která poskytuje profesionální kurzy a školení, certifikaci či workshopy v oblastech digitálního marketingu, informačních technologií, managementu, ekonomie atd. Společnost se pyšní vysokou kvalitou a úrovní jejich školení, certifikací i workshopů (Tayllor Cox, 2022).
- **QED GROUP** – jedná se o tým vysoce kvalifikovaných nadšenců z oblasti aplikované psychologie a behaviorální ekonomie, kteří různým společností přinášejí inovativní přístupy a metody z oblasti osobního, týmového a organizačního rozvoje. Vyvinuli například metodu sociomapování nebo osobnostní typologii s názvem 4Elements.

4.5 Dotazníkové šetření

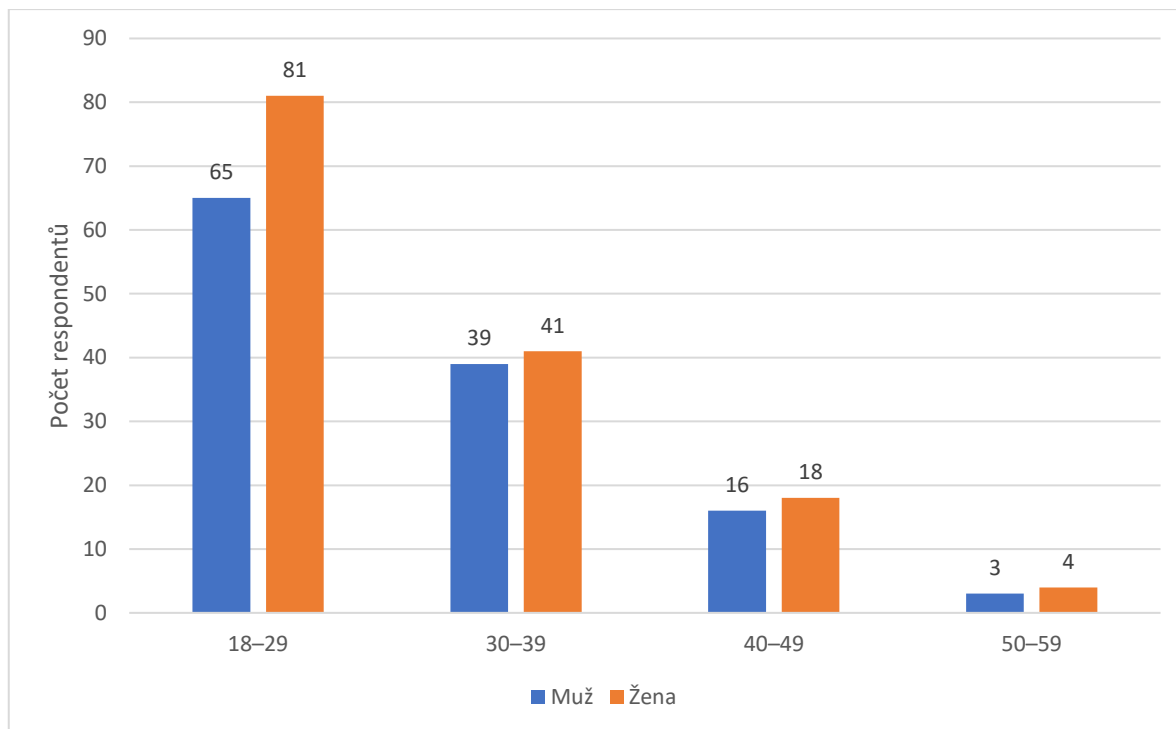
Z důvodu získání více informací o momentálním stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření přímo mezi zaměstnanci společnosti. Výsledky šetření jsou shrnuty v následujících kapitolách.

4.5.1 Identifikace respondentů

Cílem této kapitoly je shrnout výsledky dotazníkového šetření z části identifikace respondentů. V této části měli respondenti zodpovědět otázky ohledně jejich pohlaví, věku, délky zaměstnání v EY, pozice a oddělení, na němž pracují.

První dvě otázky zkoumaly věk a pohlaví respondentů (viz graf 1). Celkový počet respondentů byl 267, z toho bylo 144 žen (54 %) a 123 mužů (46 %). Tento výsledek odráží momentální situaci ve společnosti, protože poměr zaměstnaných žen je trochu vyšší než mužů.

Graf 1 Věk a pohlaví respondentů

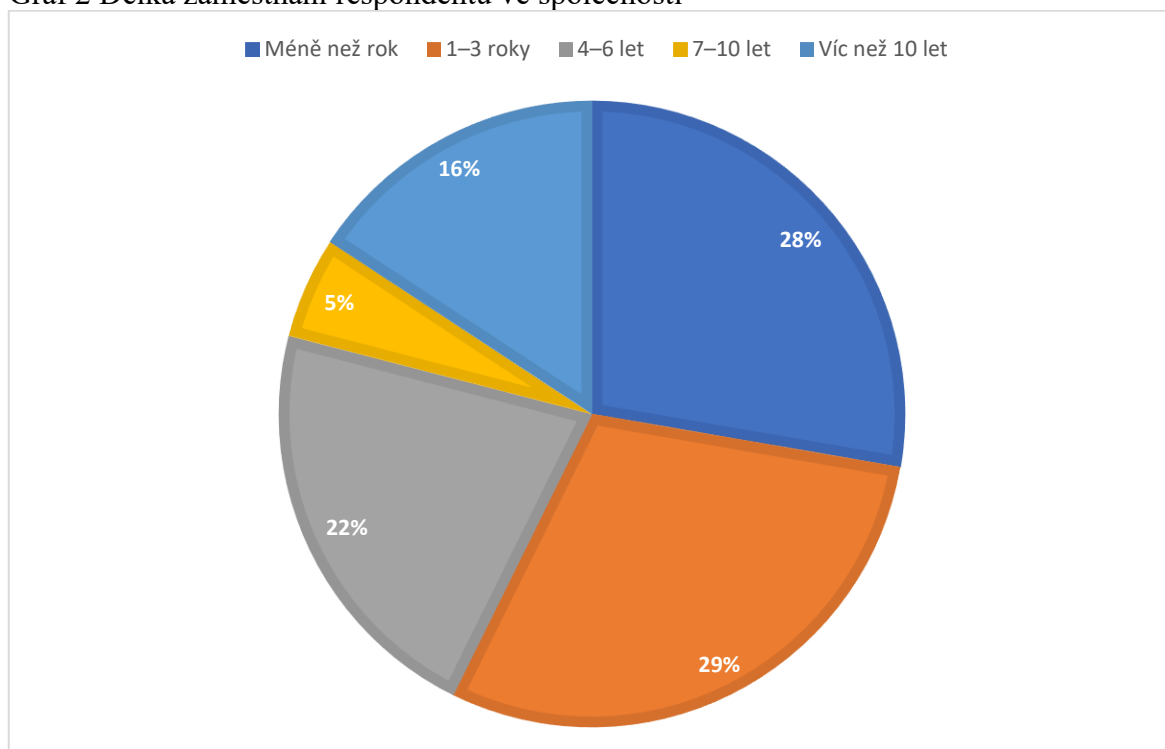


Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Na grafu výše jsou respondenti rozděleni do kategorií podle věku. Dle odpovědí z dotazníkového šetření je patrné, že největší skupinu zaměstnanců tvoří lidé od 18 do 29 let. Takhle odpovědělo až 146 lidí (55 %). Další poměrně velkou skupinu tvoří 80 respondentů v kategorii od 30 do 39 let (30 %). Ještě o něco méně je respondentů v kategorii od 40 do 49 let. Celkově je v této kategorii 34 respondentů, což tvoří 13 % z celkového počtu respondentů. Nejmenší zastoupení je v kategorii od 50 do 59 let, pouze 7 respondentů (2 %).

Žádný z respondentů nespadá do věkové kategorie 60 let a více. To může být způsobeno i tím, že věk, kdy lidé chodí do důchodu, se pohybuje kolem 62 let.

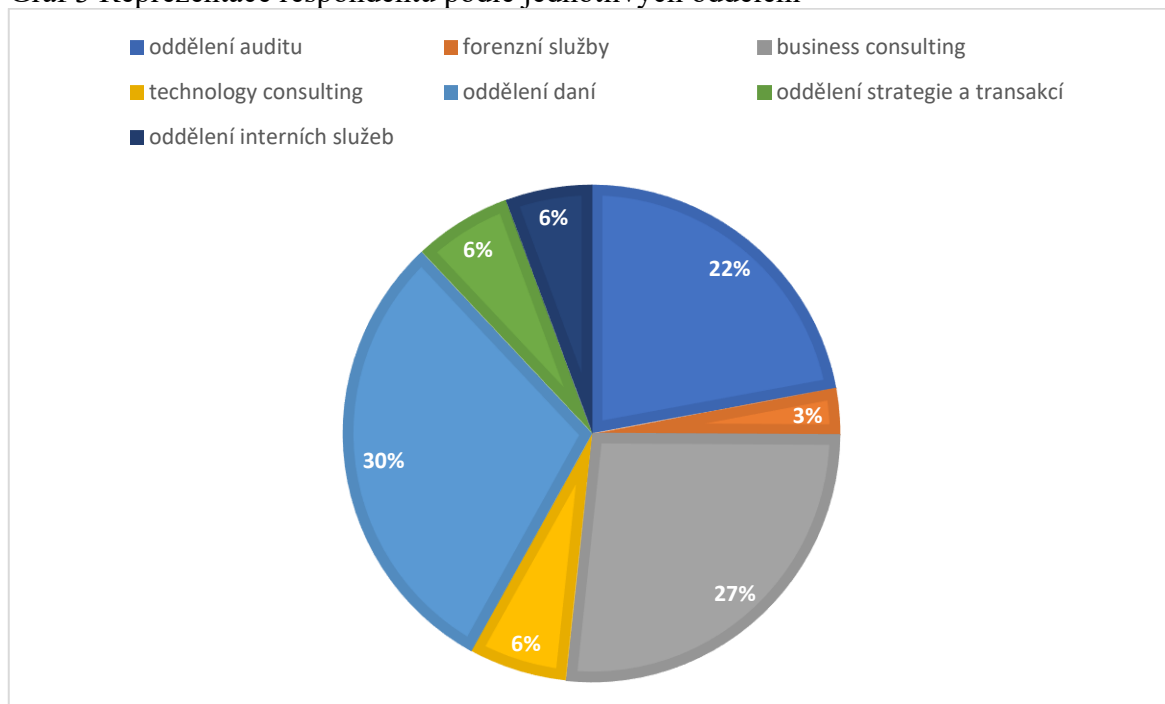
Graf 2 Délka zaměstnání respondentů ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Ve třetí otázce byla zjišťována délka zaměstnání respondentů v EY. Úkolem tohoto dotazu bylo rozlišit zaměstnance, kteří pracují pro EY déle a můžou mít dost zkušeností se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve společnosti, od zaměstnanců, kteří v EY nepracují až tak dlouho, a proto nemůžou mít se systémem vzdělávání a rozvoje tolik zkušeností. První tři kategorie vycházejí poměrově téměř stejně. Do první kategorie „Méně než rok“ spadá 74 zaměstnanců (28 %). Respondentů, kteří jsou v EY zaměstnaní 1 až 3 roky, je 79 (29 %). Do kategorie od 4 do 6 let spadá 58 respondentů (22 %). Dalších 42 respondentů odpovědělo, že pro EY pracují víc než 10 let (16 %). Nejmenší zastoupení má kategorie se zaměstnanci zaměstnanými v EY od 7 do 10 let – celkově 14 respondentů (5 %). Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že většina respondentů je už nějaký čas v EY zaměstnána, a proto by tito zaměstnanci mohli mít objektivní názor na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

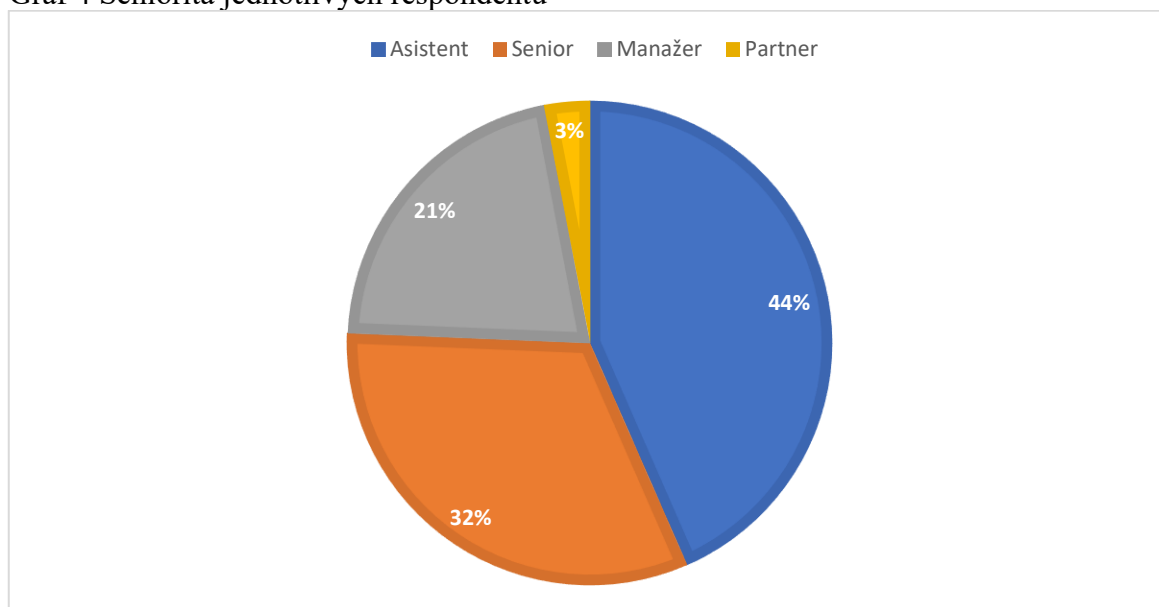
Graf 3 Reprezentace respondentů podle jednotlivých oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Cílem čtvrtého dotazu bylo rozlišit respondenty podle oddělení, ve kterých pracují. Každé oddělení má totiž jiné požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Z grafu 3 je zřejmé, že nejvíc respondentů, konkrétně 80 (30 %), je z oddělení daní. Následuje oddělení business consulting se 71 respondenty (27 %), po něm oddělení auditu s 59 respondenty (22 %). V menším poměru jsou zastoupeni zaměstnanci z oddělení technology consulting a oddělení strategie a transakcí – 17 respondentů (6 %). Dále je zastoupeno oddělení interních služeb s 15 respondenty (6 %) a nejméně zastoupené je oddělení forenzních služeb s počtem respondentů 8 (3 %).

Graf 4 Seniorita jednotlivých respondentů



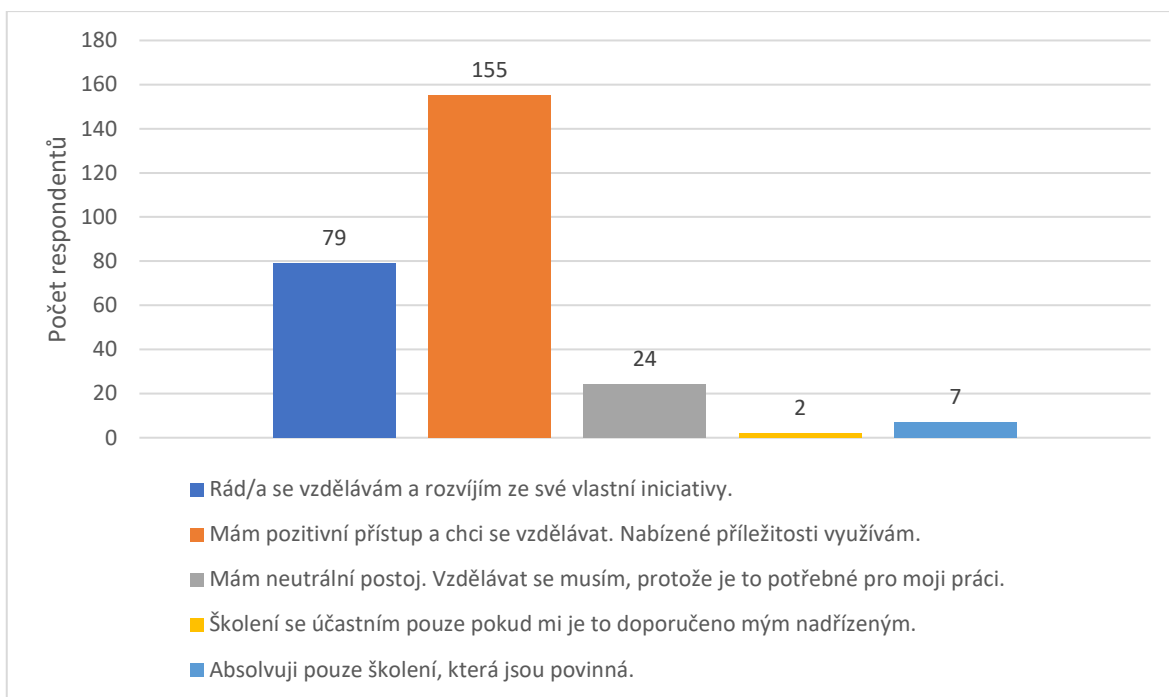
Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Poslední dotaz v části identifikace respondentů má za cíl rozlišit jednotlivé respondenty na základě jejich seniority. Seniornější zaměstnanci budou mít jiné požadavky na školení než zaměstnanci juniornější. Z grafu 4 je zřejmé, že většina respondentů je na asistentské pozici. Takhle odpovědělo až 116 respondentů (44 %). Dalších 86 respondentů (32 %) se nachází na pozici seniora a 57 respondentů na pozici manažera (21 %). Jenom 8 respondentů (3 %) uvedlo, že jsou na pozici partnera. Graf výše odráží skutečnou situaci v EY – s většinou zaměstnanců nacházejících se na asistentských a seniorních pozicích.

4.5.2 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Druhou část dotazníkového šetření tvořily dotazy cílené na samotný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnanci měli odpovědět na dotazy ohledně jejich postojů ke vzdělávání, motivaci, spokojenosti či preferencí. V téhle části byly zahrnuty jak uzavřené dotazy, tak dotazy otevřené či dotazy s více možnostmi volby.

Graf 5 Postoj zaměstnanců ke vzdělávacím a rozvojovým příležitostem



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

V grafu 5 jsou znázorněny výsledky k dotazu, jaký mají zaměstnanci postoj ke vzdělávacím a rozvojovým příležitostem ve společnosti. Více než polovina respondentů, konkrétně 155 respondentů (58 %), uvedla, že má pozitivní přístup, chce se vzdělávat a nabízené příležitosti využívá. Dalších 79 respondentů (29 %) uvedlo, že se rádo vzdělává a rozvíjí ze své vlastní iniciativy. To je pozitivum pro budoucí růst společnosti. Když jsou ve společnosti zaměstnanci, kteří mají chuť se vzdělávat ze své vlastní iniciativy či motivace, je to výhodou pro každou organizaci. Celkem 24 respondentů (9 %) má neutrální postoj ke vzdělávacím a rozvojovým příležitostem ve společnosti. Vzdělávat se musí, protože je to potřebné pro jejich výkon práce. Malou skupinku tvoří 7 respondentů (3 %), kteří absolvují pouze školení, která jsou povinná a 2 respondenti (1 %) se školení účastní pouze pokud jim to je doporučeno jejich nadřízeným. Společnost by se měla snažit zaměstnance s takovým postojem ke vzdělávání a rozvoji více motivovat.

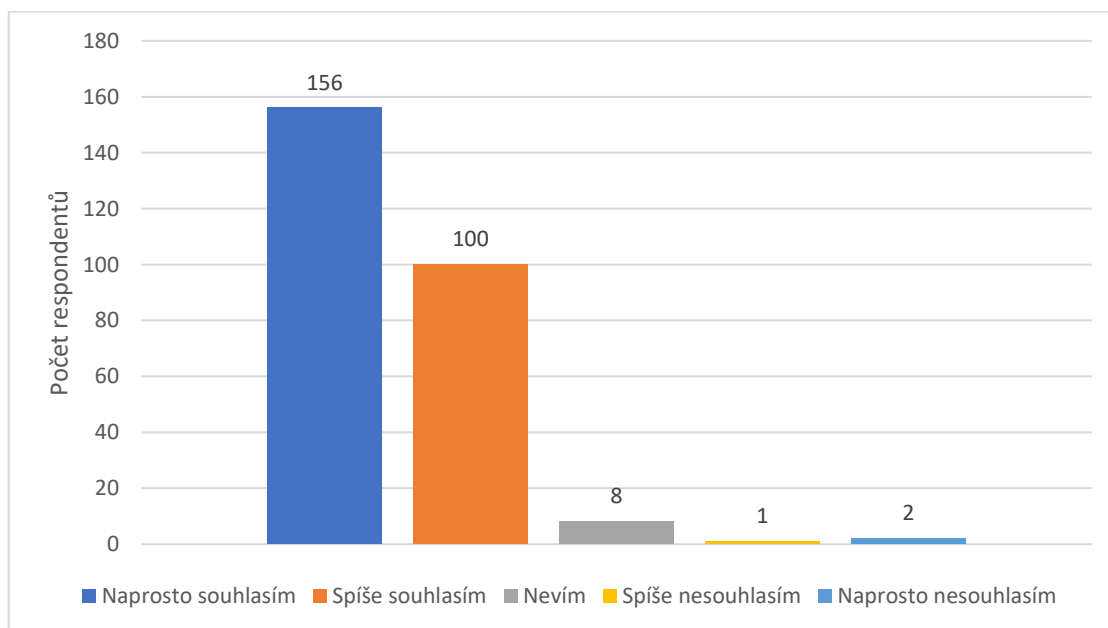
Tabulka 1 (viz níže) zaznamenává odpovědi respondentů podle jejich identifikace. Z ní je patrné, že většina zaměstnanců společnosti se vzdělává ráda nebo má ke vzdělávání pozitivní přístup. Naopak, zaměstnanci, kteří absolvují pouze školení, která jsou povinná jsou převážně muži (pět respondentů ze sedmi), ve věku od 18 do 39 let na seniornějších pozicích.

Tabulka 1 Postoj zaměstnanců ke vzdělávacím a rozvojovým příležitostem

Jaký je Váš postoj ke vzdělávacím a rozvojovým příležitostem v EY?					
Vaše pohlaví:	Rád/a se vzdělávám a rozvíjím ze své vlastní iniciativy.	Mám pozitivní přístup a chci se vzdělávat. Nabízení příležitosti využívám.	Mám neutrální postoj. Vzdělávat se musím, protože je to potřebné pro moji práci.	Na školeních se účastním pouze pokud mi je to doporučeno mým nadřízeným.	Absolvuji pouze školení, která jsou povinná.
Žena	43	85	12	2	2
Muž	36	70	12	0	5
Věk:					
18-29	40	84	16	1	5
30-39	20	54	4	0	2
40-49	17	12	4	1	0
50-59	2	5	0	0	0
Délka zaměstnání:					
Méně než rok	22	40	10	1	1
1-3 roky	24	48	4	0	3
4-6 let	15	34	6	0	3
7-10 let	2	10	2	0	0
Víc než 10 let	16	23	2	1	0
Oddělení:					
Audit	17	31	8	0	3
Daně	22	47	9	2	0
Business consulting	22	43	3	0	3
Interní služby	6	7	2	0	0
Technology consulting	6	10	1	0	0
Forezní služby	3	5	0	0	0
Strategie a transakce	3	12	1	0	1
Pozice:					
Asistent	34	66	12	2	2
Senior	24	50	8	0	4
Manažer	18	34	4	0	1
Partner	3	5	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Graf 6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako esenciální a důležitá součást práce



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Dodatečným dotazem k postoji zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj ve společnosti je otázka, zda považují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti za esenciální a důležitou součást práce. Graf 6 znázorňuje, že až 58 % (156 respondentů) naprosto souhlasí a 38 % (100 respondentů) spíše souhlasí s tím, že je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro společnost esenciální a důležitá součást práce. Jenom 8 respondentů (3 %) uvedlo „Nevím“ jako odpověď a 3 respondenti (1 %) uvedli, že spíše s tímto tvrzením nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. Je vidět, že drtivá většina zaměstnanců společnosti považuje vzdělávání a rozvoj za esenciální a důležitou součást práce, což je pro společnost dalším pozitivem.

Tabulka 2 zaznamenává odpovědi respondentů podle jejich identifikace.

Tabulka 2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako esenciální a důležitá součást práce

Považujete vzdělávání a rozvoj v EY jako esenciální a důležitou součást práce?					
Vaše pohlaví:	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
žena	86	52	5	1	0
Muž	70	48	3	0	2
Věk:					
18-29	76	65	4	1	0
30-39	52	24	2	0	2
40-49	22	11	1	0	0
50-59	6	0	1	0	0
Délka zaměstnání:					
Méně než rok	40	30	3	1	0
1-3 roky	47	32	0	0	0
4-6 let	34	20	2	0	2
7-10 let	6	7	1	0	0
Víc než 10 let	29	11	2	0	0
Oddělení:					
audit	29	28	2	0	0
daně	51	28	0	1	0
business consulting	44	24	2	0	1
interní služby	6	6	3	0	0
technology consulting	13	3	1	0	0
forenzní služby	3	5	0	0	0
strategie a transakce	10	6	0	0	1
Pozice:					
Asistent	59	55	1	1	0
Senior	49	31	5	0	1
Manažer	41	13	2	0	1
Partner	7	1	0	0	0

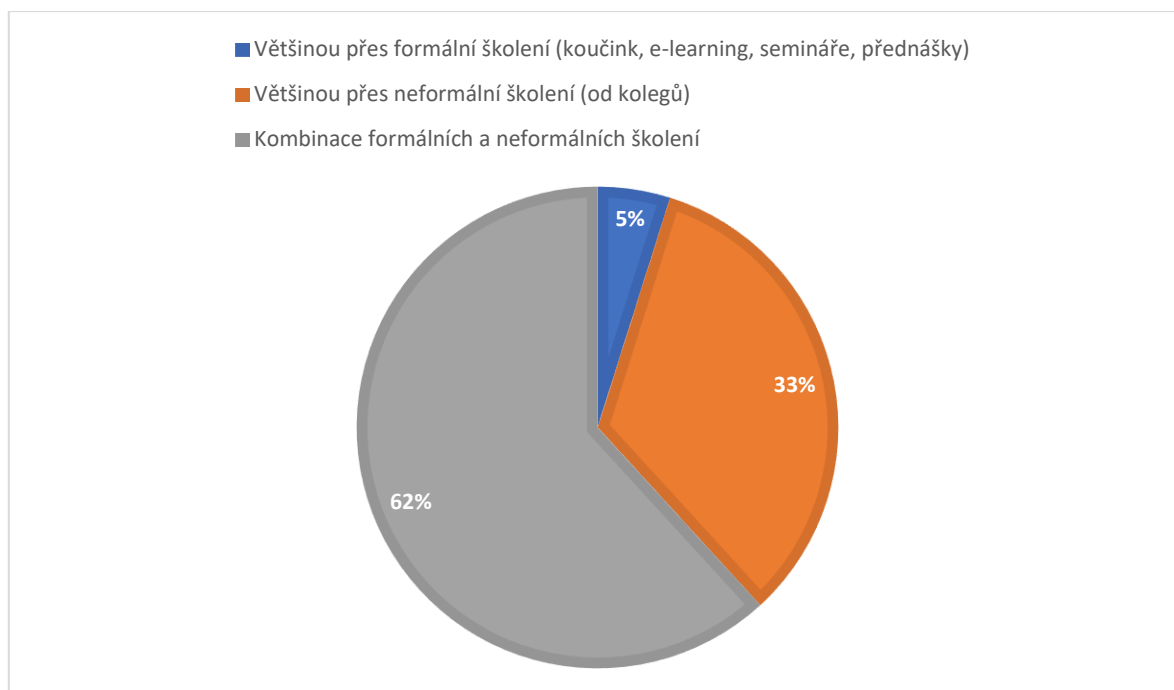
Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Z tabulky 2 je možné vyčíst, že s výrokem naprosto nesouhlasí jenom dva muži ve věku od 30 do 39 let, kteří pro společnost pracují již 4 až 6 let. Po jednotlivých odděleních jsou odpovědi následovny:

- zaměstnanci oddělení auditu s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (57), dva zaměstnanci uvedli „nevím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci oddělení daní s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (79), jeden zaměstnanec uvedl „spíše nesouhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci business consultingu s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (68), dva zaměstnanci uvedli „nevím“ a jeden zaměstnanec uvedl „naprosto nesouhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci interních služeb s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (12), tři zaměstnanci uvedli „nevím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci technology consultingu s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (16), jeden zaměstnanec uvedl „nevím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci forenzních služeb s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (8);
- zaměstnanci strategie a transakcí s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (16), jeden zaměstnanec uvedl „naprosto nesouhlasím“ jako svou odpověď.

V grafu 7 jsou vidíme odpovědi na otázku „Jak získáváte většinu znalostí, které potřebujete k vykonávání Vaší práce?“. Většina zaměstnanců, konkrétně 165 (62 %), se shodla na tom, že většinu znalostí získávají kombinací formálních a neformálních školení. Následujících 89 respondentů (33 %) se shodlo, že většinu školení absolvují neformální cestou. Jedná se o formu získávání vědomostí například od kolegů, samo-vzděláváním a podobně. Jenom malé procento respondentů, konkrétně 13 respondentů (5 %), uvedlo, že znalosti potřebné k výkonu práce získávají většinou přes formální školení než neformální. Jednalo se hlavně o zaměstnance business a technology consultingu a interního oddělení.

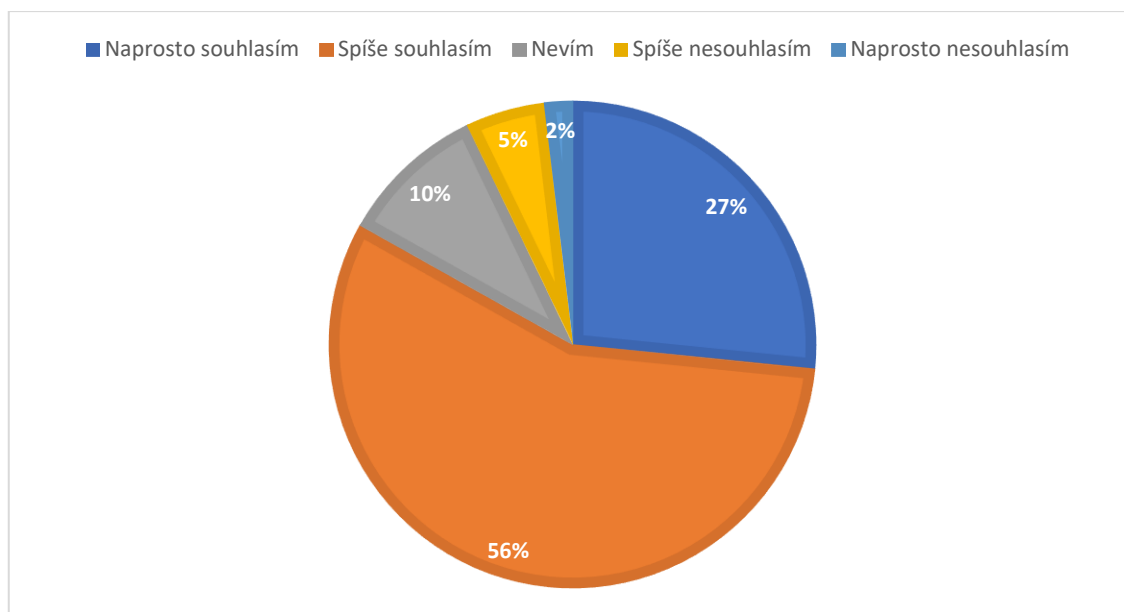
Graf 7 Získávání většiny znalostí potřebných k výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Dalším dotazem, na který měli zaměstnanci odpovědět, bylo, zda systém vzdělávání a rozvoje společnosti přispívá ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Nadpoloviční většina, konkrétně 151 respondentů (56 %), s tímto výrokem spíše souhlasí. Další poměrně velkou skupinou je 71 respondentů (27 %), kteří s tímto tvrzením naprosto souhlasí. Většina zaměstnanců se tedy shodla na tom, že systém vzdělávání a rozvoje, který společnost má, přispívá ke zlepšování jejich pracovního výkonu, což je pro společnost pozitivum. Avšak, 26 respondentů (10 %) neví, zda systém vzdělávání a rozvoje společnosti přispívá ke zlepšení jejich pracovního výkonu, 14 respondentů (5 %) spíše nesouhlasí s tímto tvrzením a 5 respondentů (2 %) s tímto tvrzením naprosto nesouhlasí. Většina respondentů, kteří takhle odpověděli, byla ve věku 18–29 let.

Graf 8 Přispívání systému vzdělávání a rozvoje ke zlepšení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Tabulka 3 (viz níže) zaznamenává odpovědi respondentů podle jejich identifikace. Ve většině případů se sebou zaměstnanci souhlasí a v názorech se shodují. Z tabulky 4 se dá vyčíst, že nejvíc s uvedeným výrokiem nesouhlasí mladí lidé ve věku od 18 do 39 let, většinou muži, zaměstnanci na seniornějších pozicích. Po jednotlivých odděleních jsou odpovědi následovny:

- zaměstnanci oddělení auditu s výrokiem spíše nebo naprostou souhlasí (48), sedm zaměstnanců uvedli „nevím“, tři zaměstnanci uvedli „spíše nesouhlasím“ a jeden zaměstnanec uvedl „naprosto nesouhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci oddělení daní s výrokiem spíše nebo naprosto souhlasí (71), šest zaměstnanců uvedlo „nevím“ a tři uvedli „spíše nesouhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci business consultingu s výrokiem spíše souhlasí (42), dvanáct zaměstnanců uvedlo „naprosto souhlasím“, jedenáct uvedlo „nevím“, šest uvedlo, že spíše nebo naprosto nesouhlasí;
- zaměstnanci interních služeb s výrokiem spíše souhlasí (9), pět zaměstnanců uvedlo „nevím“ a jeden zaměstnanec uvedl „spíše nesouhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci technology consultingu s výrokiem spíše nebo naprosto souhlasí (15), jeden zaměstnanec uvedl „nevím“ a jeden uvedl „spíše nesouhlasím“ jako svou odpověď;

- zaměstnanci forenzních služeb s výrokem spíše souhlasí (6), jeden uvedl „naprosto souhlasím“ a druhý „nevím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci strategie a transakcí s výrokem spíše souhlasí (12), jeden zaměstnanec uvedl „naprosto nesouhlasím“ a čtyři „spíše a naprosto nesouhlasím“ jako svou odpověď.

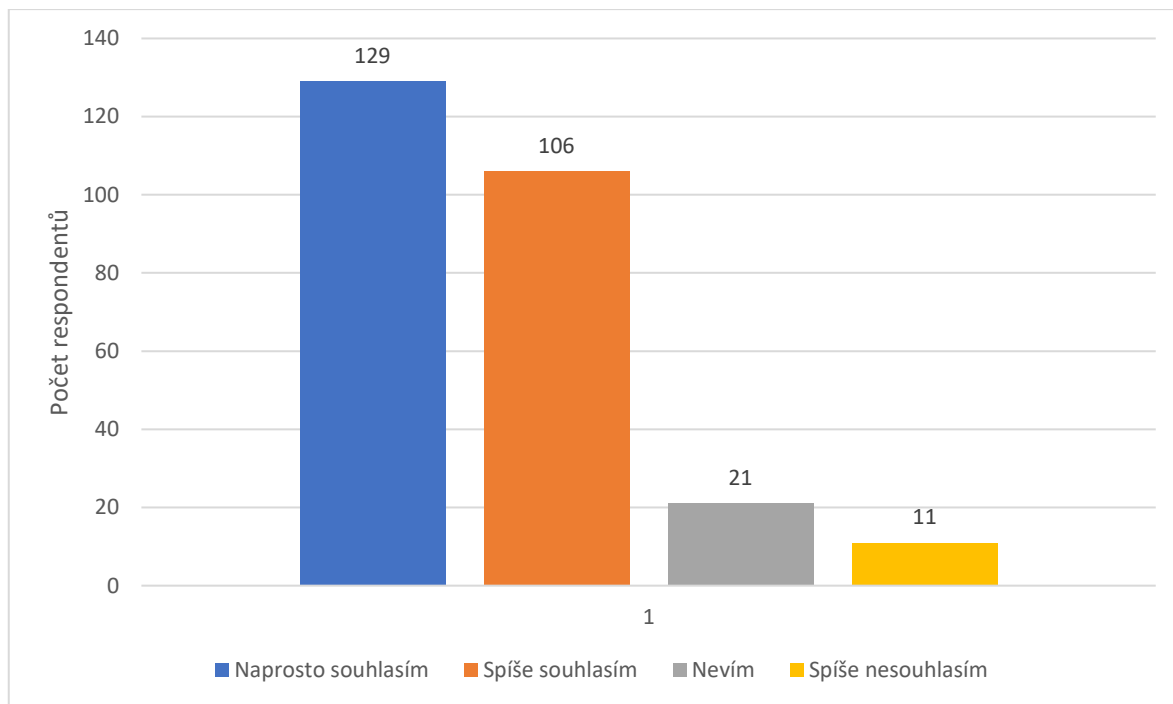
Tabulka 3 Přispívání systému vzdělávání a rozvoje ke zlepšení pracovního výkonu

Přispívá systém vzdělávání a rozvoje v EY ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?					
Vaše pohlaví:	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
žena	36	89	13	5	1
Muž	35	62	13	9	4
Věk:					
18-29	32	15	30	9	2
30-39	20	9	5	5	3
40-49	16	2	2	0	0
50-59	3	0	1	0	0
Délka zaměstnání:					
Méně než rok	13	50	7	4	0
1-3 roky	16	46	9	5	3
4-6 let	17	30	6	3	2
7-10 let	2	10	1	1	0
Víc než 10 let	23	15	3	1	0
Oddělení:					
audit	14	34	7	3	1
daně	31	40	6	3	0
business consulting	12	42	11	3	3
interní služby	5	9	0	1	0
technology consulting	7	8	1	1	0
forenzní služby	1	6	1	0	0
strategie a transakce	1	12	0	3	1
Pozice:					
Asistent	20	78	13	4	1
Senior	24	42	9	8	3
Manažer	21	29	4	2	1
Partner	6	2	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

V grafu 9 můžeme vidět odpovědi na dotaz, zda si zaměstnanci všimli, že se od doby nastoupení do EY (víc) vyvíjí. Většina respondentů, konkrétně 129 (48 %), s tímto tvrzením opět naprosto souhlasí a 106 respondentů (40 %) spíše souhlasí. Dále 21 respondentů (8 %) neví, jestli s tímto tvrzením souhlasí, pouze 11 respondentů (4 %) uvedlo, že s tvrzením spíše nesouhlasí a žádný z respondentů nezvolil možnost, že s tvrzením naprosto nesouhlasí.

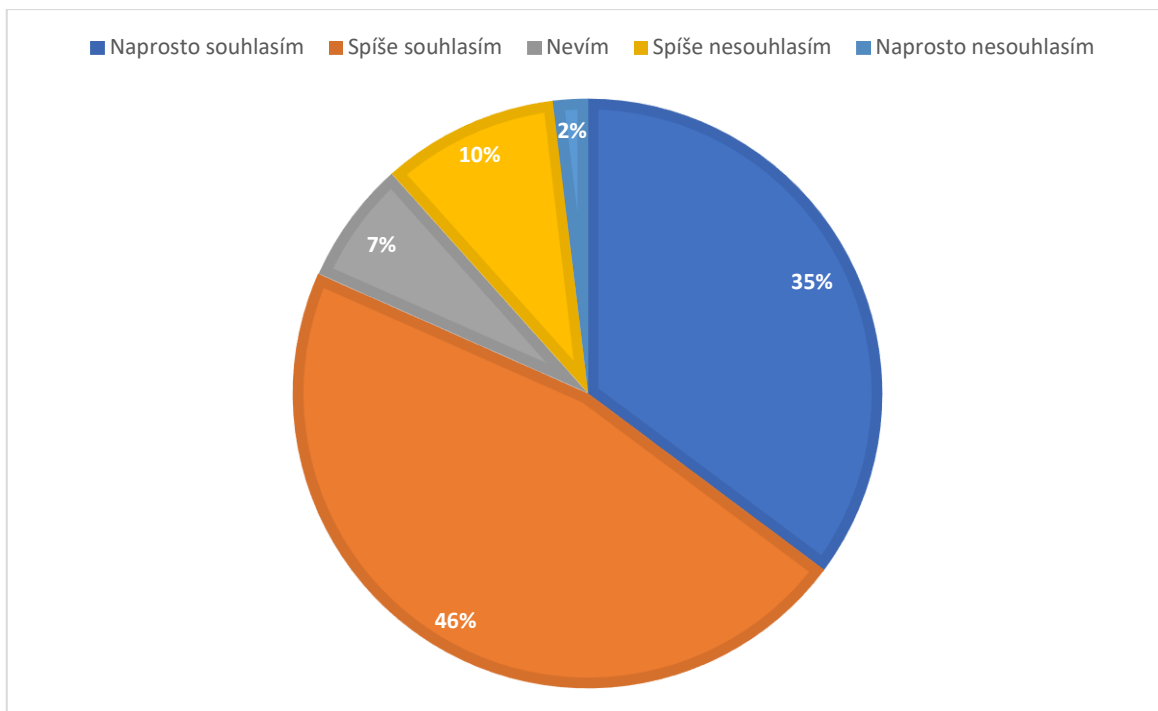
Graf 9 Vývoj od nástupu do společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Grafu 10 zaznamenává odpovědi respondentů na otázku, zda si myslí, že společnost svým zaměstnancům poskytuje dostatečné množství školení či příležitostí rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti pro práci. Celkem 124 respondentů (46 %) udalo, že s tvrzením spíše souhlasí a 94 respondentů (35 %) uvedlo, že s tvrzením naprosto souhlasí. Menší množství respondentů, konkrétně 18 (7 %), odpovědělo, že neví. Naopak 26 respondentů (10 %) s tvrzením spíše nesouhlasí a 5 respondentů (2 %) s tvrzením nesouhlasí naprosto. Jedinou společnou charakteristikou těchto respondentů je jejich věk, téměř všichni tyto respondenti mají 18-29 let.

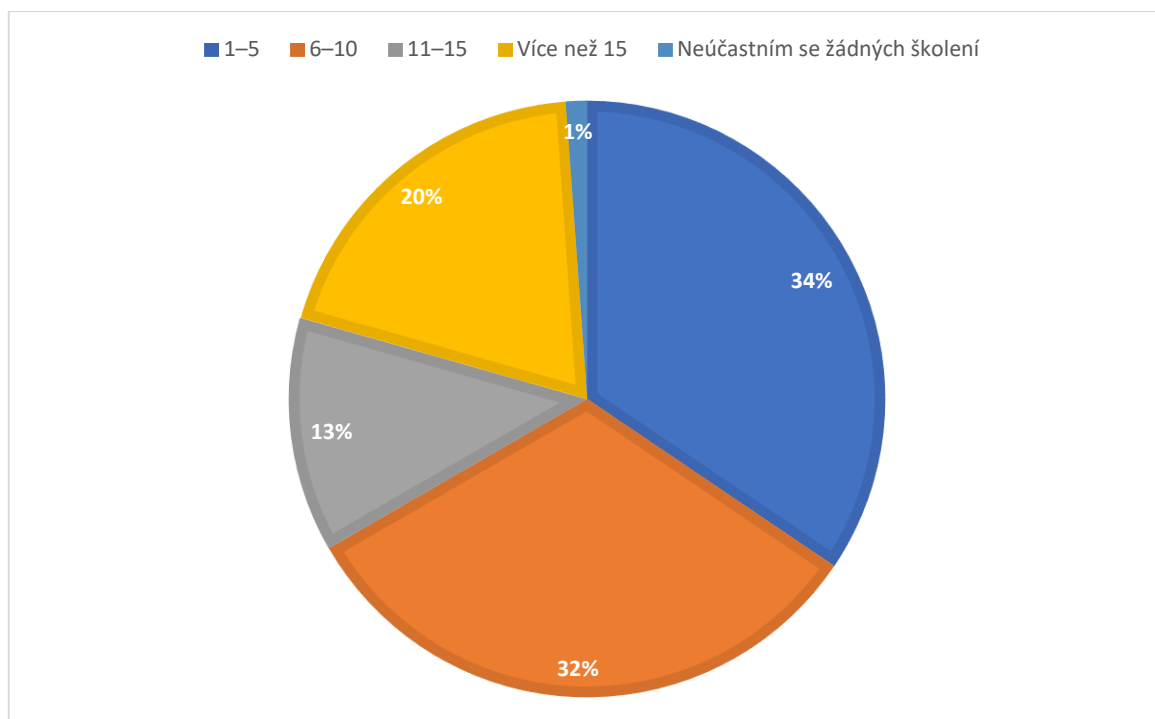
Graf 10 Dostatečné množství školení poskytované společností



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Dalším dotazem k zodpovězení bylo, kolika interních a externích školení se zaměstnanci přibližně účastní ročně. Na grafu 11 pozorujeme výsledné odpovědi. Dalo by se říct, že odpovědi byly téměř vyrovnané. Nejvíce respondentů, konkrétně 92 (34 %), odpovědělo, že se účastní 1 až 5 školení ročně. Dalších 86 respondentů (32 %) udalo, že se účastní 6 až 10 školení ročně. Následně 34 respondentů (13 %) uvedlo, že se účastní 11 až 15 školení ročně, 52 respondentů (20 %) se účastní více než 15 školení ročně a 3 respondenti (1 %) se neúčastní žádných školení.

Graf 11 Účast na interních a externích školeních ročně



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Tabulka 4 (viz níže) zaznamenává odpovědi respondentů podle jejich identifikace. Po jednotlivých odděleních jsou odpovědi následovné:

- zaměstnanci oddělení auditu s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (45), deset zaměstnanců uvedlo „nevím“ jako svou odpověď a čtyři zaměstnanci uvedli, že s výrokem spíše nebo naprosto nesouhlasí;
- zaměstnanci oddělení daní s výrokem spíše nesouhlasí (34), menší část spíše nebo naprosto souhlasí (32) a několik zaměstnanců uvedl „nevím“ jako svou odpověď (14);
- zaměstnanci business consultingu s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (56), sedm zaměstnanců uvedlo „nevím“ a osm „spíše nesouhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci interních služeb s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (43), tři zaměstnanci uvedli „spíše nesouhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci technology consultingu s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (11), dva zaměstnanci uvedli „nevím“ jako svou odpověď a čtyři, že s výrokem spíše nebo naprosto nesouhlasí;
- zaměstnanci forezních služeb s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (8);

- zaměstnanci strategie a transakcí s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (14), jeden zaměstnanec uvedl „nevím“ a dva „spíše nesouhlasím“ jako svou odpověď.

Tabulka 4 Účast na interních a externích školeních ročně

Přibližně kolik interních a externích školení se účastníte ročně?					
Vaše pohlaví:	1-5	6-10	11-15	Více než 15	Neúčastním se žádných školení
žena	42	49	22	29	2
Muž	50	37	12	23	1
Věk:					
18-29	50	43	19	31	3
30-39	32	31	9	8	0
40-49	7	11	5	11	0
50-59	3	1	1	2	0
Délka zaměstnání:					
Méně než rok	21	23	10	18	2
1-3 roky	33	27	7	11	1
4-6 let	21	19	6	12	0
7-10 let	7	5	1	1	0
Víc než 10 let	10	12	10	10	0
Oddělení:					
audit	24	21	10	2	2
daně	13	19	14	34	0
business consulting	25	31	7	8	0
interní služby	7	36	0	3	0
technology consulting	8	3	2	3	1
forezní služby	4	4	0	0	0
strategie a transakce	11	3	1	2	0
Pozice:					
Asistent	49	33	15	4	2
Senior	27	31	10	8	1
Manažer	14	21	7	2	0
Partner	2	1	2	0	0

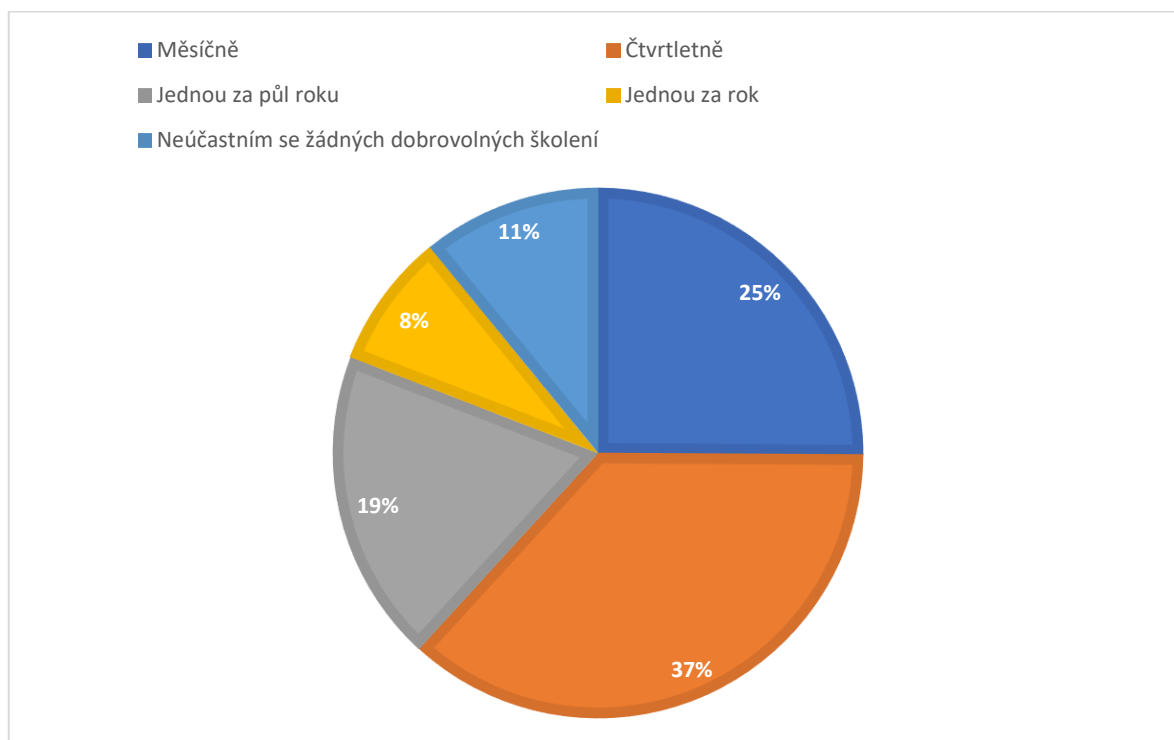
Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Na dotaz „Jak často se účastníte dobrovolných školení, které společnost poskytuje?“ zaměstnanci odpověděli následovně:

- měsíčně se dobrovolných školení, které společnost poskytuje, účastní 67 respondentů (25 %);
- čtvrtletně se dobrovolných školení, které společnost poskytuje, účastní 98 respondentů (37 %);
- jednou za půl roku se dobrovolných školení, které společnost poskytuje, účastní 51 respondentů (19 %);
- jednou za rok se dobrovolných školení, které společnost poskytuje, účastní 22 respondentů (8 %);
- žádných dobrovolných školení, které společnost poskytuje, se neúčastní 29 respondentů (11 %).

Počet zaměstnanců, kteří se účastní dobrovolných školení poměrně zřídka, případně vůbec, je poměrně vysoký. Společnost by mohla zaměstnance k takovýmto školením více motivovat nebo udělat průzkum, o jaké školení by měli zaměstnanci zájem, popřípadě by mohla dělat jednotlivá dobrovolná školení častěji, aby se jich mohli účastnit ti, kteří třeba neměli čas, když probíhalo školení poprvé.

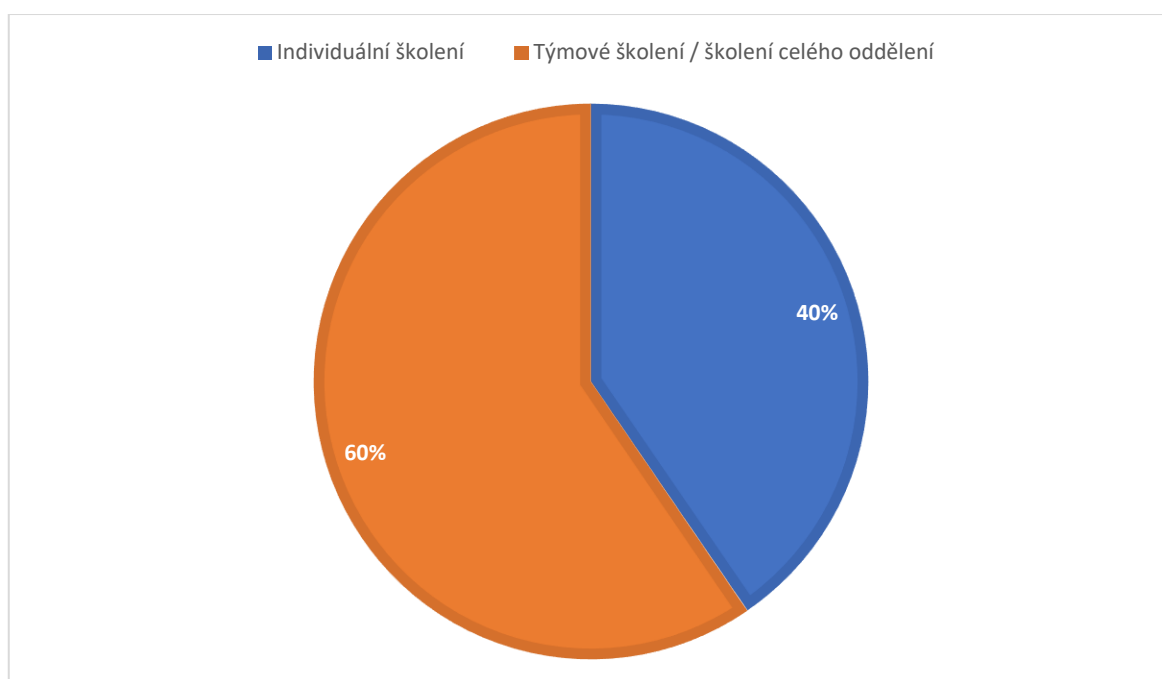
Graf 12 Četnost účasti na dobrovolných školeních



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Graf 13 znázorňuje odpovědi respondentů na dotaz ohledně toho, jaká forma vzdělávání je pro ně nejvíce přínosná. Většinou respondentů, konkrétně 159 (60 %), jsou preferovaná týmová školení nebo školení celého oddělení. O něco méně respondentů, 108 respondentů (40 %), považuje za přínosnější formu vzdělávání individuální školení. Žádný z respondentů nepovažuje za nejvíce přínosnou formu vzdělávání školení celé organizace. Může to být z toho důvodu, že počet zaměstnanců celé společnosti je opravdu velký (zhruba 1 200), takže by mohla většina zaměstnanců považovat školení celé organizace za obtížné na zorganizování a málo osobní.

Graf 13 Nejvíce přínosná forma vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Na grafu 14 jsou znázorněny odpovědi respondentů na dotaz ohledně nejvíce preferovaných metod školení. Respondenti mohli zvolit více možných odpovědí, ty byly následovné:

- 97 respondentů zvolilo jako preferovanou metodu školení pracovní instruktáž;
- 98 respondentů zvolilo jako preferovanou metodu školení koučink;
- 87 respondentů zvolilo jako preferovanou metodu školení mentoring;
- 72 respondentů zvolilo jako preferovanou metodu školení e-learning;
- 103 respondentů zvolilo jako preferovanou metodu školení přednášky;

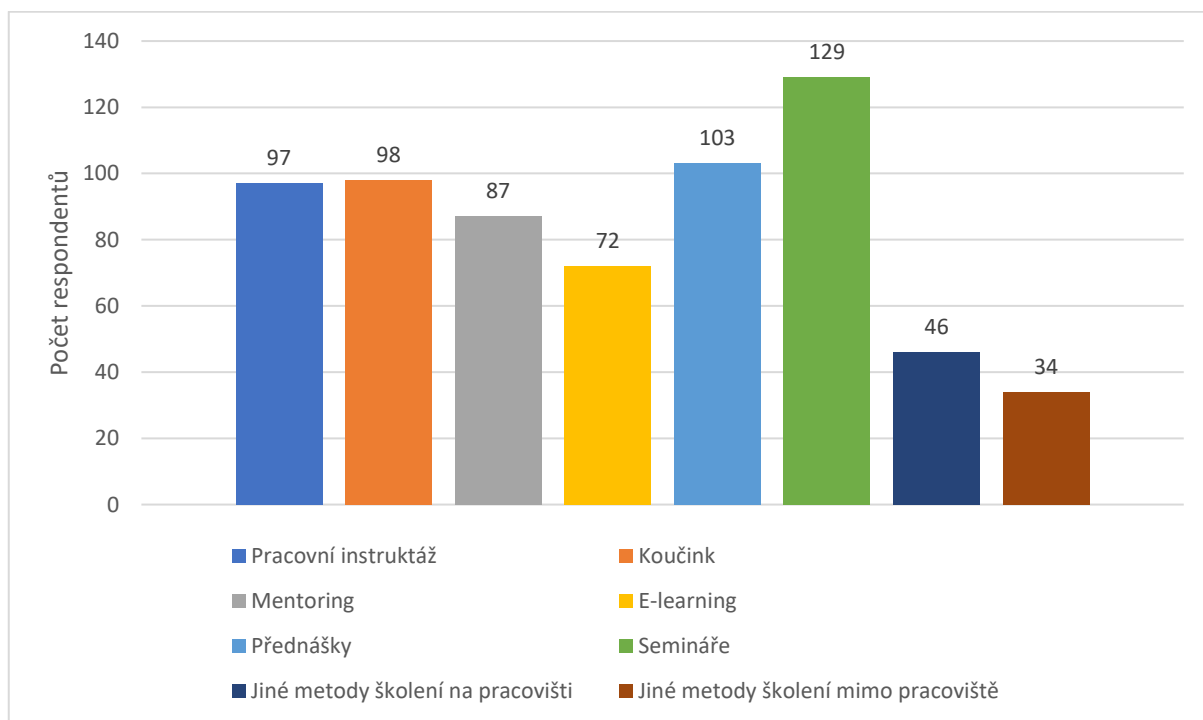
- 129 respondentů zvolilo jako preferovanou metodu školení semináře;
- 46 respondentů zvolilo jako preferovanou metodu jiné metody školení na pracovišti;
- 34 respondentů zvolilo jako preferovanou metodu jiné metody školení mimo pracoviště.

Z výše uvedeného je zřejmé, že nejvíce respondentů preferuje školení formou seminářů a přednášek. Mnoho respondentů také zvolilo metodu koučinku či pracovní instruktáže. Společnosti bychom proto doporučovali držet se těchto zvolených metod.

Mezi jiné metody školení na pracovišti patří asistování, rotace práce, briefing, pracovní porady a podobně.

Mezi jiné metody školení mimo pracoviště patří workshopy, hraní rolí, stáž, studium na vysoké škole, rekvalifikační kurzy a podobně.

Graf 14 Nejvíce preferované školicí metody

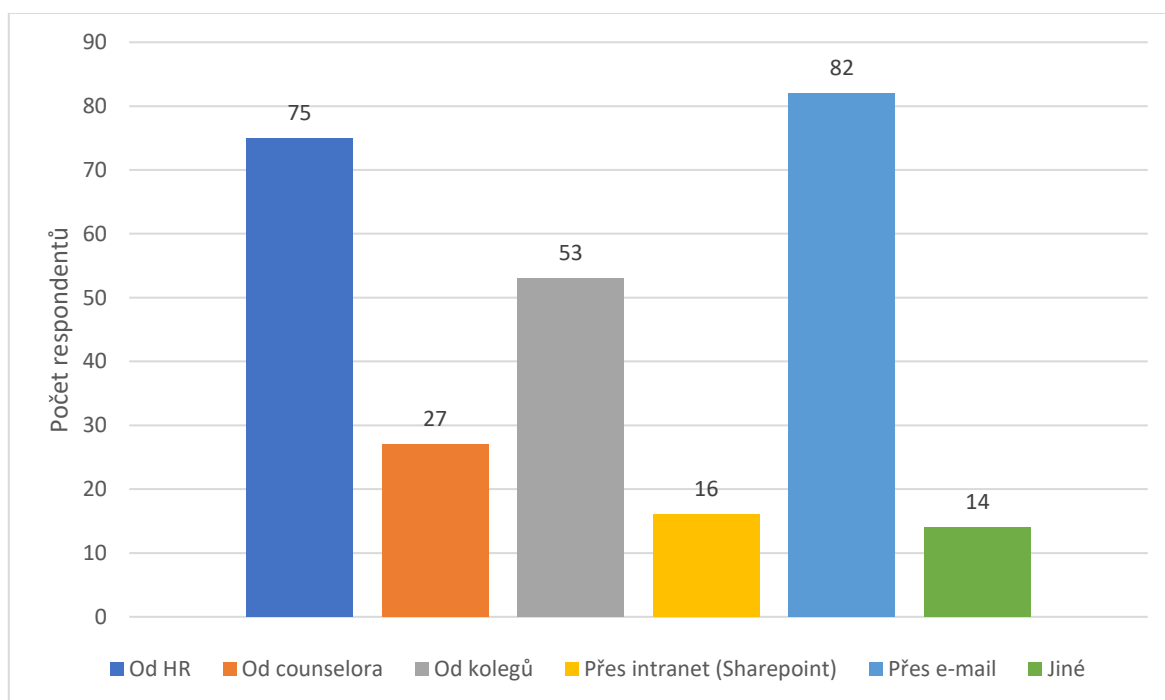


Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Dalším dotazem v dotazníkovém šetření bylo to, jak jsou zaměstnanci informováni nebo se informují o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Respondenti si mohli zvolit více než jednu odpověď a jejich odpovědi byly následovné:

- 82 respondentů je informováno nebo se informuje o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti přes e-mailovou komunikaci;
- 75 respondentů je informováno nebo se informuje o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti od HR;
- 53 respondentů je informováno nebo se informuje o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti od kolegů;
- 27 respondentů je informováno nebo se informuje o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti od jejich counselora;
- 16 respondentů je informováno nebo se informuje o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti přes intranet (Sharepoint);
- 14 respondentů je informováno nebo se informuje o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti jiným způsobem než výše zmíněnými.

Graf 15 Informovanost o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti



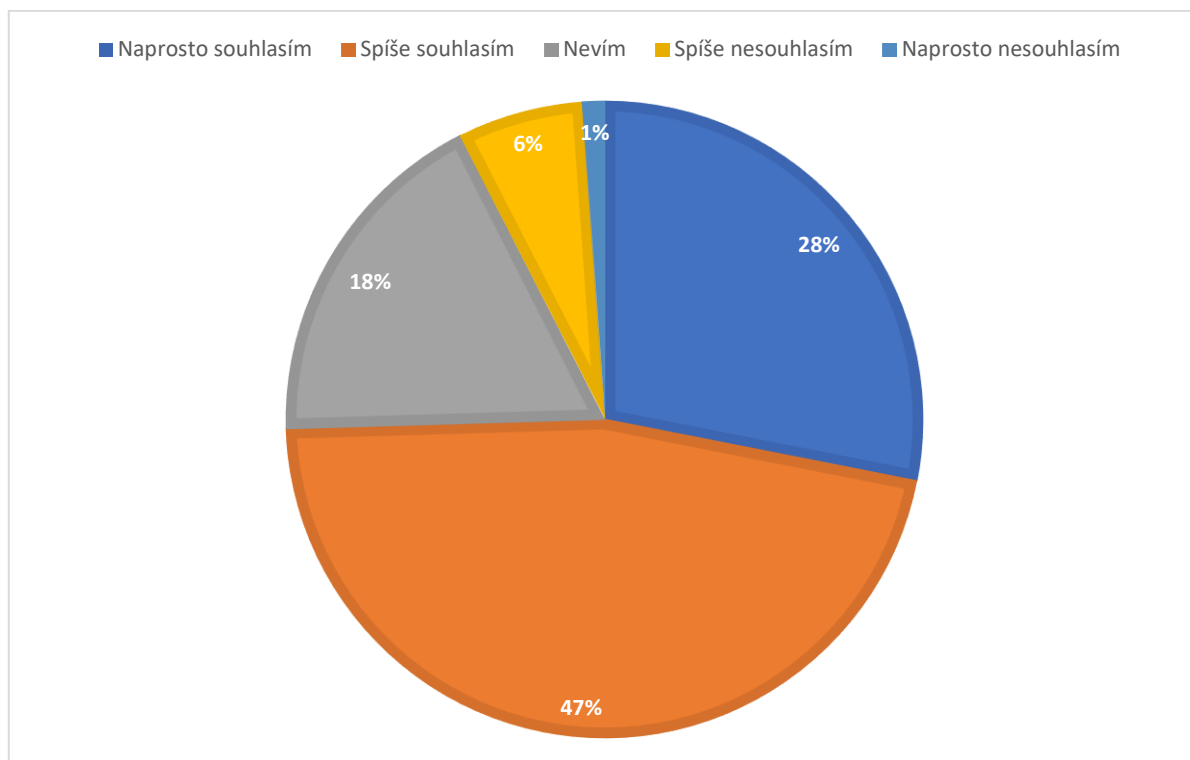
Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Na dotaz, jestli mají zaměstnanci možnost vyslovit svoji individuální potřebu pro vzdělávání, respondenti odpověděli následovně:

- 75 respondentů (28 %) naprosto souhlasí s tvrzením, že mají možnost vyslovit svoji individuální potřebu pro vzdělávání;
- 124 respondentů (47 %) spíše souhlasí s tvrzením, že mají možnost vyslovit svoji individuální potřebu pro vzdělávání;
- 48 respondentů (18 %) neví, jestli mají možnost vyslovit svoji individuální potřebu pro vzdělávání;
- 17 respondentů (6 %) spíše nesouhlasí s tvrzením, že mají možnost vyslovit svoji individuální potřebu pro vzdělávání;
- 3 respondenti (1 %) naprosto nesouhlasí s tvrzením, že mají možnost vyslovit svoji individuální potřebu pro vzdělávání.

Většina zaměstnanců spíše souhlasí s tím, že mají možnost vyslovit potřebu pro svoje vzdělávání. Společnost by však měla klást větší důraz na individuální potřeby zaměstnanců a měla by jim dát jasně najevo nebo udělat prostor k tomu, aby své potřeby pro vzdělávání mohli vyslovit a diskutovat všichni zaměstnanci, a to buď s jejich nadřízeným nebo s HR oddělením.

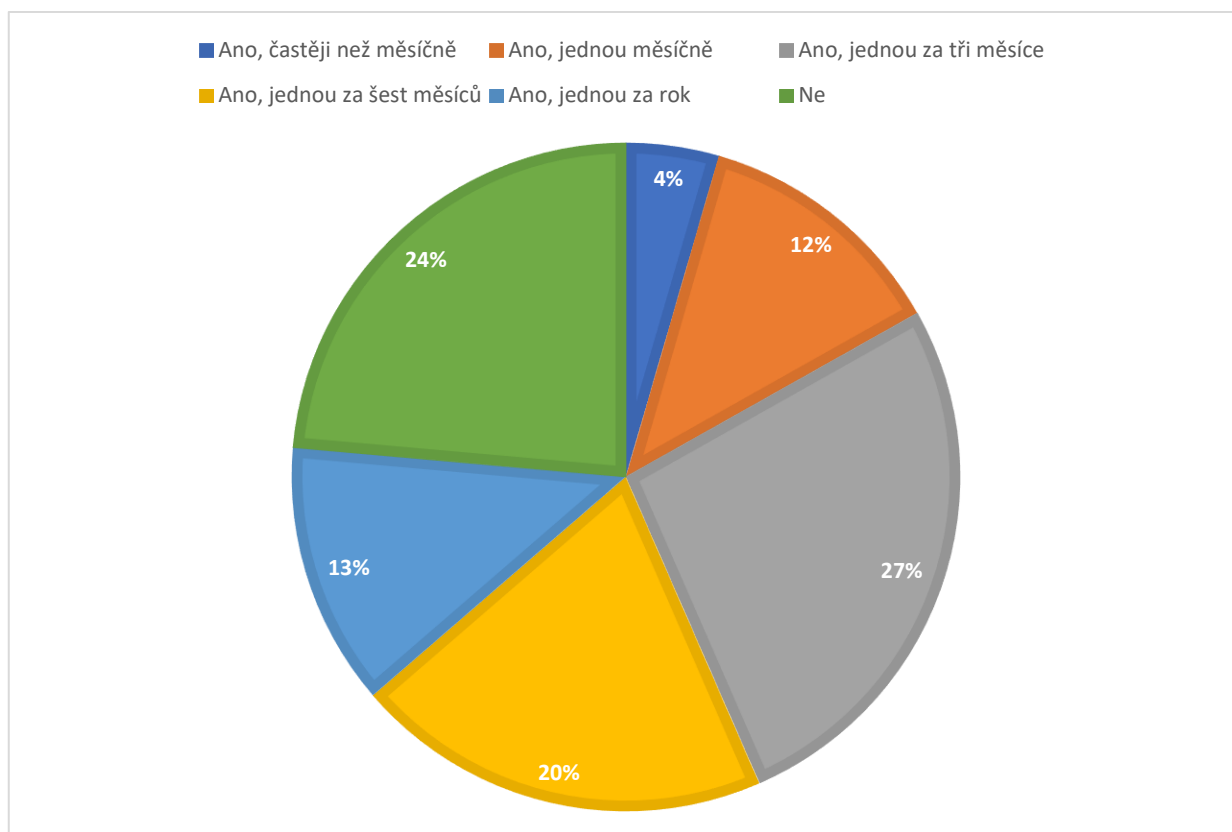
Graf 16 Možnost vyslovení individuální potřeby pro vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

S předcházejícím dotazem přímo souvisí dotaz následující, zda zaměstnanci diskutují individuální potřebu pro vzdělávání se svým counselem. Dá se říct, že odpovědi respondentů jsou v poměru téměř stejné, viz graf 16.

Graf 17 Četnost diskusí individuální potřeby pro vzdělávání



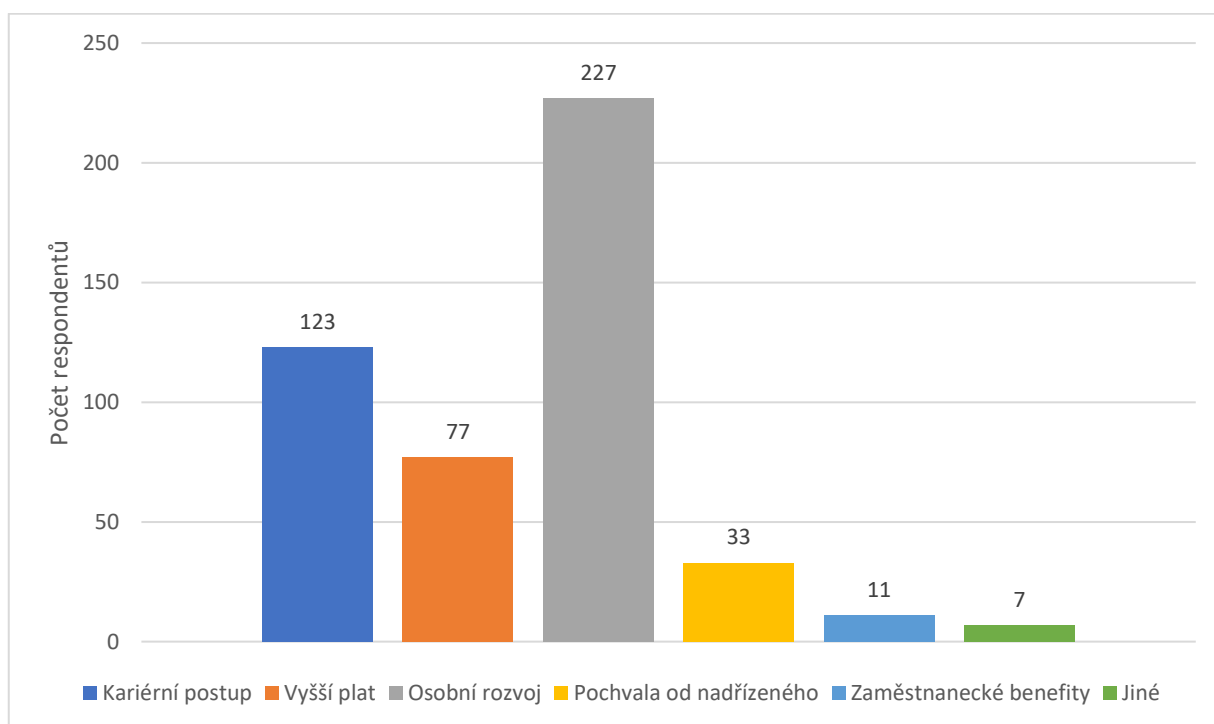
Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Nejvíce respondentů, konkrétně 71 (27 %), uvedlo, že o svých individuálních potřebách diskutují se svým counselem jednou za tři měsíce. Naopak 63 respondentů (24 %) odpovědělo, že své individuální potřeby pro vzdělávání se svým counselem neprobírá vůbec. Další téměř stejně velkou skupinou je 54 respondentů (20 %), kteří zvolili, že své individuální potřeby pro vzdělávání se svým counselem diskutují jednou za půl roku, dalších 34 respondentů (20 %) pak jednou za rok a 33 respondentů o svých individuálních potřebách pro vzdělávání diskutuje jednou měsíčně.

Graf 18 znázorňuje odpovědi zaměstnanců k dotazu ohledně motivace se ve společnosti vzdělávat. Respondenti si mohli vybrat z více možností. Odpovědi jsou následovné:

- 227 respondentů uvedlo, že je ke vzdělávání ve společnosti kromě jiného motivuje osobní rozvoj;
- 123 respondentů uvedlo, že je ke vzdělávání ve společnosti kromě jiného motivuje kariérní postup;
- 77 respondentů uvedlo, že je ke vzdělávání ve společnosti kromě jiného motivuje vyšší plat;
- 33 respondentů uvedlo, že je ke vzdělávání ve společnosti kromě jiného motivuje pochvala od nadřízeného;
- 11 respondentů uvedlo, že je ke vzdělávání ve společnosti kromě jiného motivují zaměstnanecké benefity;
- 7 respondentů uvedlo, že je ke vzdělávání ve společnosti motivuje něco jiného než výše uvedené.

Graf 18 Motivace ke vzdělávání ve společnosti

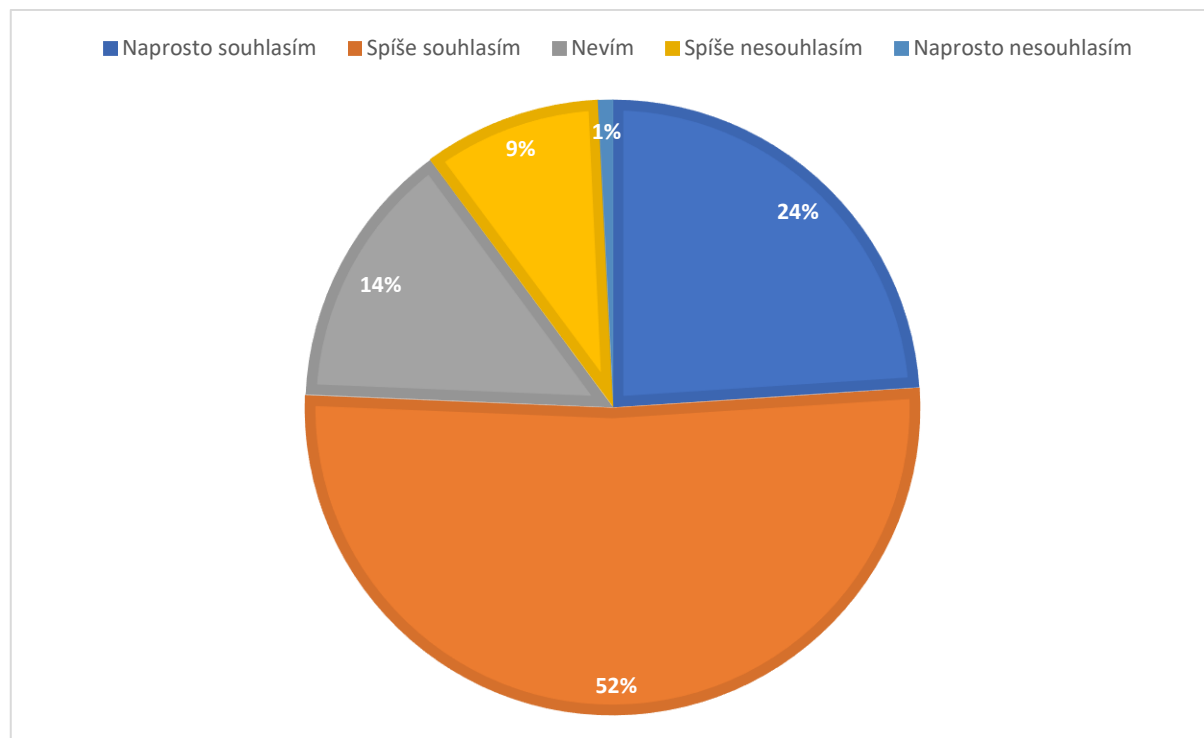


Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Dalším dotazem na zaměstnance společnosti bylo to, zda považují nabídku interních a externích školení ve společnosti za dostačující. Odpovědi jsou znázorněny v grafu 19. Více než polovina respondentů, konkrétně 138 (52 %), uvedla, že jim nabídka interních a externích školení přijde spíše dostačující. Dalších 64 respondentů (24 %) udalo, že jim nabídka interních a externích školení přijde naprosto dostačující, 38 respondentů (14 %)

neví, zda můžou považovat nabídku interních a externích školení ve společnosti za dostačující, 25 respondentů (9 %) spíše nepovažuje nabídku interních a externích školení za dostačující a 2 respondenti (1 %) naprosto nepovažují nabídku interních a externích školení ve společnosti za dostačující.

Graf 19 Dostatečnost nabízených interních a externích školení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Tabulka 5 (viz níže) zaznamenává odpovědi respondentů podle jejich identifikace. Po jednotlivých odděleních jsou odpovědi následovny:

- zaměstnanci oddělení auditu s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (42), jedenáct zaměstnanců uvedlo „nevím“ jako svou odpověď a šest zaměstnanců uvedlo, že s výrokem spíše nebo naprosto nesouhlasí;
- zaměstnanci oddělení daní s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (69), osm zaměstnanců uvedl „nevím“ a tři „spíše nesouhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci business consultingu s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (53), devět zaměstnanců uvedlo „nevím“ jako svou odpověď a devět uvedlo, že s výrokem spíše nebo naprosto nesouhlasí;
- zaměstnanci interních služeb s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (15);

- zaměstnanci technology consultingu s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (12), pět zaměstnanců uvedlo „nevím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci forenzních služeb s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (4), tři zaměstnanci uvedli „nevím“ a jeden „spíše nesouhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci strategie a transakcí s výrokem spíše nesouhlasí (8), sedm zaměstnanců uvedlo, že s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí a dva uvedli „nevím“ jako svou odpověď.

Tabulka 5 Dostatečnost nabízených interních a externích školení ve společnosti

Považujete nabídku interních a externích školení v EY za dostačující?					
Vaše pohlaví:	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
žena	34	81	18	11	0
Muž	30	57	20	14	2
Věk:					
18-29	27	75	30	13	1
30-39	18	45	5	11	1
40-49	16	15	2	1	0
50-59	3	3	1	0	0
Délka zaměstnání:					
Méně než rok	16	47	10	1	0
1-3 roky	13	38	16	10	2
4-6 let	11	29	9	9	0
7-10 let	2	6	3	3	0
Víc než 10 let	22	18	0	2	0
Oddělení:					
audit	12	30	11	5	1
daně	29	40	8	3	0
business consulting	12	41	9	8	1
interní služby	4	11	0	0	0
technology consulting	5	7	5	0	0
forenzní služby	1	3	3	1	0
strategie a transakce	1	6	2	8	0
Pozice:					
Asistent	24	62	20	10	0
Senior	14	47	14	9	2
Manažer	20	28	4	5	0
Partner	6	1	0	1	0

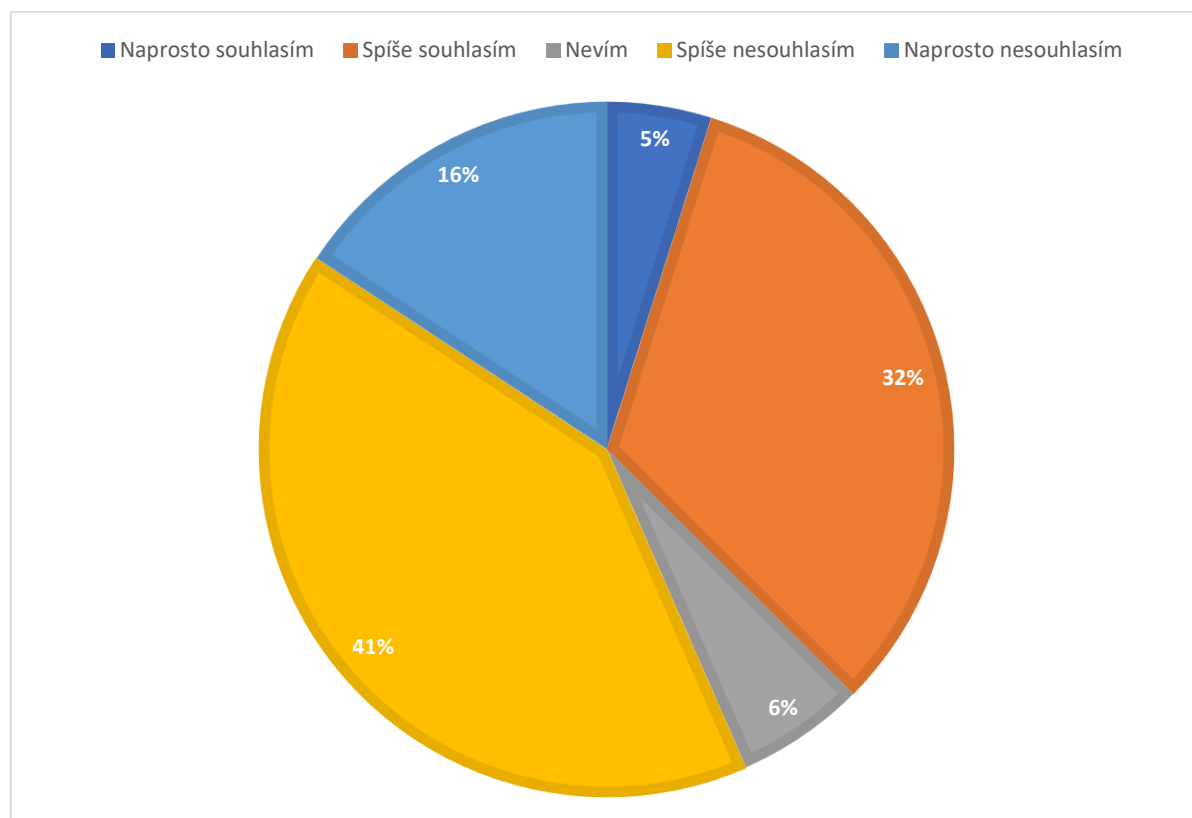
Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Předposlední dotaz k systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zjišťoval, zda zaměstnanci zvládají požadavky na vzdělávání zaměstnavatele během jejich pracovní doby a zda na to mají dostatek času. Odpovědi jsou znázorněny v grafu 20 a znějí následovně:

- většina respondentů, konkrétně 109 respondentů (41 %), spíše nesouhlasí s tvrzením, že zvládají požadavky na vzdělávání během pracovní doby a že mají dostatek času;
- 82 respondentů (32 %) spíše s tvrzením souhlasí;
- 42 respondentů (16 %) s výše zmíněným tvrzením naprosto nesouhlasí;
- 13 respondentů (5 %) se zmíněným tvrzením naprosto souhlasí;
- 16 respondentů (6 %) uvedlo odpověď „nevím“.

Z výše uvedeného je zřejmé, že většina respondentů (57 %) spíše nebo naprosto nesouhlasí s tvrzením, to je poměrně mnoho. Společnost by se proto měla snažit snížit požadavky na vzdělávání jejích zaměstnanců během pracovní doby nebo jim poskytnou dostatek času na jednotlivá školení.

Graf 20 Zvládnutelnost požadavků na vzdělávání během pracovní doby



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Tabulka 6 Zvládnutelnost požadavků na vzdělávání během pracovní doby

Zvládáte požadavky na vzdělávání Vašeho zaměstnavatele během své pracovní doby? Máte nato dostatek času?					
Vaše pohlaví:	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
žena	5	43	8	63	25
Muž	8	44	8	46	17
Věk:					
18-29	8	46	7	58	27
30-39	4	22	8	33	13
40-49	1	13	1	17	2
50-59	0	6	0	1	0
Délka zaměstnání:					
Méně než rok	6	34	7	22	5
1-3 roky	1	17	2	41	18
4-6 let	3	16	6	20	13
7-10 let	0	3	1	8	2
Víc než 10 let	3	17	0	18	4
Oddělení:					
audit	4	10	1	27	17
daně	5	32	5	32	6
business consulting	3	21	5	27	15
interní služby	1	6	3	4	0
technology consulting	0	12	0	4	1
forezní služby	0	2	1	5	0
strategie a transakce	0	4	0	10	3
Pozice:					
Asistent	10	44	6	46	12
Senior	2	22	7	36	22
Manažer	0	16	3	25	7
Partner	1	2	0	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

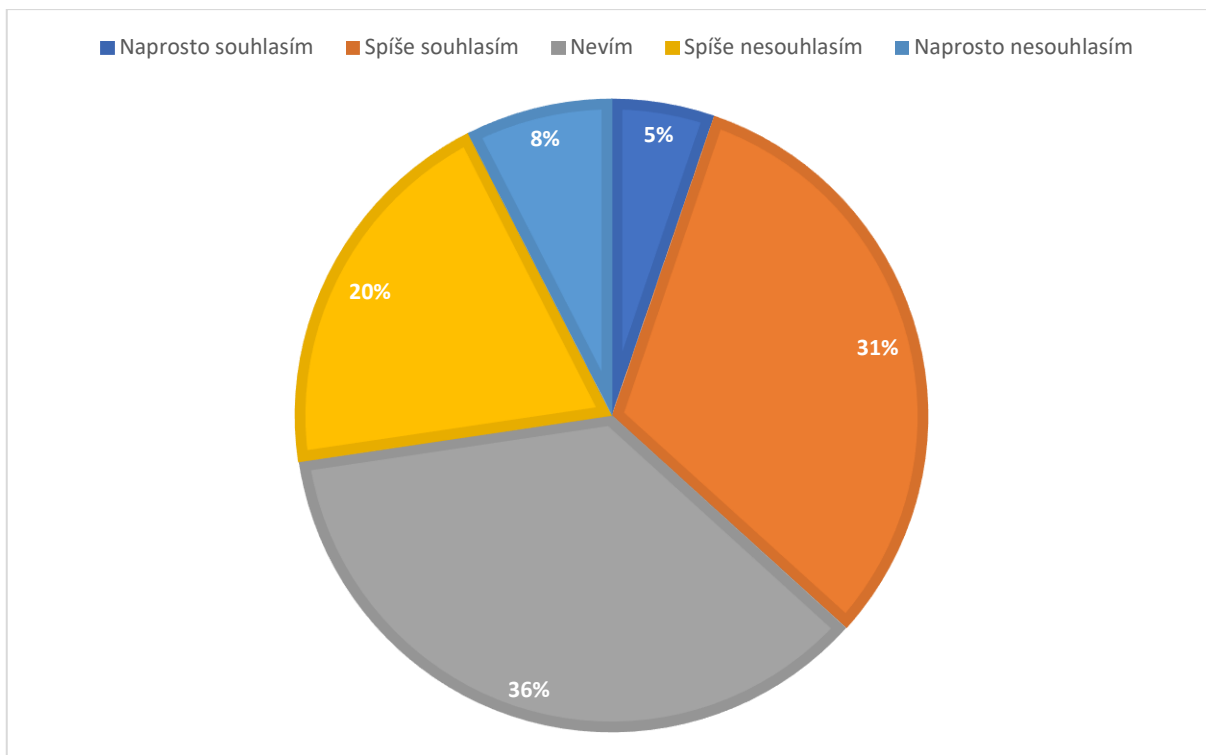
Tabulka 6 (viz níže) zaznamenává odpovědi respondentů podle jejich identifikace. Po jednotlivých odděleních jsou odpovědi následovny:

- zaměstnanci oddělení auditu s výrokem spíše nebo naprosto nesouhlasí (44), jeden zaměstnanec uvedl „nevím“ jako svou odpověď a čtrnáct zaměstnanců uvedlo, že s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí;
- stejný počet zaměstnanců oddělení daní uvedl, že s výrokem spíše souhlasí i spíše nesouhlasí (32), pět zaměstnanců uvedlo „naprosto souhlasím“, šest uvedlo „naprosto nesouhlasím“ a pět uvedlo „nevím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci business consultingu s výrokem spíše nebo naprosto nesouhlasí (42), menší část s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (24) a pět zaměstnanců uvedlo „nevím“ jako svou odpověď;

- zaměstnanci interních služeb s výrokem spíše nebo naprosto souhlasí (7), čtyři zaměstnanci uvedli „spíše nesouhlasím“ a tři „nevím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci technology consultingu s výrokem spíše souhlasí (12), pět zaměstnanců uvedlo, že s výrokem spíše nebo naprosto nesouhlasí;
- zaměstnanci forezních služeb s výrokem spíše nesouhlasí (5), jeden zaměstnanec uvedl „nevím“ a dva „spíše souhlasím“ jako svou odpověď;
- zaměstnanci strategie a transakcí s výrokem spíše nebo naprosto nesouhlasí (13), čtyři zaměstnanci uvedli, že s výrokem spíše souhlasí.

Poslední dotaz na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti se týkal toho, zda zaměstnanci vidí vazbu mezi jejich ohodnocením a následným vzděláváním. V grafu 21 jsou znázorněny odpovědi na tenhle dotaz. Nejvíce respondentů, konkrétně 96 (36 %), uvedlo, že neví, jestli vidí vazbu mezi jejich hodnocením a následným vzděláváním. Dále 84 respondentů (31 %) spíše vidí vazbu mezi hodnocením a následným vzděláváním ve společnosti, 53 respondentů (20 %) spíše nevidí vazbu mezi hodnocením a následným vzděláváním ve společnosti, 20 respondentů (8 %) naprosto nevidí vazbu mezi jejich hodnocením a následným vzděláváním, naopak 14 respondentů (5 %) naprosto vidí vazbu mezi jejich hodnocením a následným vzděláváním.

Graf 21 Vazba mezi hodnocením a následným vzděláváním



Zdroj: Vlastní zpracování, data získaná z dotazníkového šetření (2022)

Do dotazníkového šetření byly zařazeny i dvě otevřené otázky. První z nich se ptala na to, jaká další interní či externí školení by zaměstnanci společnosti uvítali. Nejčastějšími odpověďmi byly:

- jazykové kurzy – intenzivnější angličtina, Business English, nabídka dalších jazyků mimo angličtinu;
- Excel – výuka Excelu pro pokročilé (Excel Advanced);
- soft skills – školení na tzv. „soft skills“, dlouhodobější soft skills tréninky, osobní rozvoj, mindfulness, kurz rétoriky, jak zvládat stres, jak nevyhořet, jak být lepším leadrem, komunikace, vyjednávání, time management, work-life balance a podobně;
- hard skills – školení napříč jednotlivými odděleními, korporátní finance, účetnictví, daně, expertní školení a technicky zaměřená školení (IT, Powerpoint, SAP, Business writing a podobně);
- kurzy účetnictví – IFRS a US GAAP účetní standardy, mzdové účetnictví, znalost českých účetních standardů, pravidelné konzultace s vybraným pracovníkem nad účetními/daňovými problémy a podobně;

- mezi dalšími odpověďmi byly také zmíněny například různé bootcampy, datacampy, coding, školení více zaměřené na obor zaměstnance a podobně.

Mnoho zaměstnanců také uvedlo, že s nabídkou školení jsou spokojeni, spíše nemají na školení kvůli práci čas. Mnoho zaměstnanců také zmínilo, že se dá všechno individuálně vyřídit přes counselora nebo HR a společnost ráda zaměstnanci zvolené školení poskytne.

Druhá otevřená otázka se ptala na to, zda by zaměstnanci chtěli ohledně systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti něco změnit. Nejčastějšími odpověďmi byly:

- čas – uvolnit pro školení čas nebo vyhradit 1-2 hodiny týdně na samostudium a podobně, školení by měla být brána jako součást pracovní náplně, ne jako volnočasová aktivita při práci;
- offline školení – víc live školení, méně e-learningu, lidé nedávají na online školeních až tak pozor, více osobních školení a podobně, více interaktivních školení;
- informace – přehled všech možností o školení, přehled dostupných školení s krátkým popisem a recenzí od zúčastněných, přehled s odkazy a podobně, přehledná nabídka školení na různých úrovních;
- individuálnější přístup – vzdělávací plán pro každého, tzv. „learning map“ pro každou pozici a podobně, možnost osobního koučinku, osobní konzultace;
- mezi dalšími odpověďmi bylo zmíněno například: méně PR školení, více dobrovolných školení, větší nabídka externích školení, méně časově náročných školení, organizátoři by měli častěji žádat zpětnou vazbu, více externistů na školení, proaktivnější přístup ze strany vedení, systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti více centralizovat a tak dále.

4.6 Rozhovor s HR Business Partnerkou

K hlubšímu pochopení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v EY byl proveden polostrukturovaný rozhovor s HR Business Partnerkou společnosti – BA Marií Pivovarčíkovou.

Tato kapitola byla rozdělena na čtyři části, které reprezentují čtyři stádia systematického vzdělávání zaměstnanců. Podle toho byly rozčleněny i otázky a odpovědi z rozhovoru s HR Business Partnerkou.

Identifikace potřeb

První fází systematického vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je fáze identifikace potřeb. Podle HR Business Partnerky společnost analyzuje potřeby zaměstnanců „*pár-krát do roka plošně pomocí dotazníku přímo od zaměstnanců, taktéž se bere v potaz zpětná vazba od vedení firmy*“. Dodává, že „*individuální potřeby zaměstnanců by měly být vyslyšeny i v rámci counselor-counselee diskuse*“. Zaměstnanci mají možnost diskutovat o systému vzdělávání a rozvoji se svým counseleem před i po jednotlivých školeních, je-li to potřeba. Kromě lokálního týmu se o identifikaci potřeb zaslouhuje i „*regionální tým, který zaštiťuje školení pro celý CESA region*“. Dodává, že je tento tým „*velmi aktivní v analyzování tzv. future skills a toho, co se děje na trhu, a s tím souvisejících potřeb, které možná zaměstnanci ještě ani nevidí*“.

Dalším dotazem k fázi implementace potřeb bylo to, zda je kladen větší důraz na potřeby jednotlivce nebo je společnost spíše zaměřena na tým či větší skupinu zaměstnanců. Podle HR Business Partnerky je to opět kombinace. Komentuje, že „*je předurčena určitá cesta pro určitou skupinu zaměstnanců (například projít účetním školením v prvním roce v EY), ale na druhou stranu se společnost dívá i na individuální potřeby*“. Pokračuje, že „*na to právě slouží diskuse s counseleem, i ten je částečně zodpovědný za identifikaci oněch individuálních potřeb*“.

Na dotaz o motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji ve společnosti HR Business Partnerka odpověděla následovně: „*v EY nenabízíme žádné produkty, máme chytré lidi. Aby mohli být zkušenými a profesionálními poradci pro naše klienty, potřebují být vždy o krok napřed. Vzdělávání je opravdu tím centrálním pilířem, na kterém je naše společnost postavena, je to naše kultura. Motivace je tím pádem vidět skrz na skrz společnosti a záměrně hledáme do EY lidi s podobným growth-mindsetem*“. Také se ve společnosti ke konci roku 2021 rozjela iniciativa tzv. „*Learning Friday*“, jehož cílem je, aby si zaměstnanci vytvořili návyk, že i vzdělávání je součástí jejich pracovního působení v EY a je třeba si naň vymezit čas.

Plánování a strategie

Strategie pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti v porovnání s jinými pobočkami společnosti (třeba Slovenskem), je podle HR Business Partnerky podobná, nicméně provedení už může být jiné. Dále dodává, že v rámci CESA regionu je Česká republika jedna z těch větších zemí, s tím souvisí i počet interních školitelů a úroveň

soběstačnosti. V menších zemích naopak často využívají nabídky z regionů, které zaštiťují spoustu technických školení. Pokud do společnosti nastoupí větší skupina nováčků, tak je společnost schopna vytvořit komplexní program a věnovat se jim jako jedné skupině. Naopak země, kde přijmou jednoho nebo dva juniorní kolegy za rok, nebudou tvořit interní programy a radši využijí nabídky z regionu (HR Business Partnerka, 2022).

Podle HR Business Partnerky je také nevyhnutné, aby měl každý zaměstnanec svůj rozvojový plán, a to alespoň okrajově. Školení by podle ní mělo mít stejnou prioritu jako ostatní aktivity a každý zaměstnanec by si měl zvolit jako svůj cíl splnění určitých aktivit. Je to i dobrý odrazový můstek při plánování nadcházejícího roku. Zaměstnanec si tak může určit, v čem se chce posouvat, co chce příští rok stihnout, pak si tyto plány sám vyhodnocovat.

Implementace

Proces implementace zahrnuje množství aspektů, které jsou esenciální pro navržení systému vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance nebo pro samotný proces školení. Mezi jednotlivé faktory, které systém vzdělávání a rozvoje ovlivňují, patří například programy, motivace, metody školení, samotní školitelé či účastníci. V závislosti na teoretických poznatcích byly sestaveny dotazy, které se doptávaly na momentální stav vzdělávacího a rozvojového systému zaměstnanců ve společnosti.

První dotaz pro HR Business Partnerku se týkal momentálních možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Podle HR Business Partnerky *„je to kombinace všeho možného. Jednak se jedná o virtuální školení, která tvoří na míru přímo EY týmy, ale také má EY jako globální firma přístup ke spoustě vzdělávacím platformám (Udemy, Skillsoft, GoFluent). Pokud bychom se bavili o fyzickém školení, je to opět kombinace technických i tzv. „soft skills“ školení, nabízeno pro různé skupiny a v různém časovém horizontu působení v EY. Je toho opravdu hodně“.*

Dále dodává, že *„je to také kombinace interních i externích možností – mnoho znalostí je ve firmě, ale určitě podporujeme jako firma i získání externích profesních certifikací – od IT certifikací, ACCA, daňového poradce. Skvělá je například i naše interní iniciativa EY badges, které dávají našim zaměstnancům příležitost rozvíjet a získávat kvalifikace v dovednostech zaměřených na budoucnost. Každá badge nabízí relevantní kurzy, kterými si zaměstnanec může projít, aby získal onu znalost a kvalifikaci“.*

Za zásadní novinku HR Business Partnerka považuje získání EY Tech MBA. Jedná se o opravdový titul MBA, jež poskytuje Hult Business School a dá se získat prostřednictvím EY badges.

Dalším okruhem pro HR Business Partnerku společnosti byly možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci zaměstnaneckých výhod. Podle ní se dá považovat za benefit vše, co bylo popsáno výše. Dodává, že „zaměstnanci mají také možnost využít své benefit konto (benefity.cz) a koupit si například jazykové kurzy“.

Podle HR Business Partnerky je nejvíc používanou metodou vzdělávání v tom největším měřítku e-learning, „obzvlášť v posledních dvou letech kvůli situaci s Covid-19 se spousta školení překlátila do virtuální podoby“. K dotazu ohledně toho, zda více využívají metody školení na pracovišti nebo mimo pracoviště dodala, že „pakliže se bavíme o objemu všech zaměstnanců, tak pak na pracovišti. V EY máme spoustu expertů, které využíváme pro účely zaškolení nejenom juniorních kolegů. Tzv. knowledge sharing je velice využívána. Na druhou stranu se sem tam vyskytne poptávka po školení, které neumíme pokrýt interně, nebo dává větší smysl si přizvat extérního experta, v tuto chvíli koukáme po možnostech na trhu“.

Dalším dotazem pro HR Business Partnerku společnosti bylo to, jak probíhá zaškolování nově přijatých zaměstnanců. Podle ní si „zaměstnanci nejprve projdou onboardingovým školením (Welcome to EY), ve kterém se snažíme přiblížit kulturu společnosti, hodnoty a práci, kterou v EY děláme. Poté si doplní tzv. risk management školení, které je velmi důležité a klademe na něho velký důraz. V EY pracujeme se spoustou klientsky, citlivých dat, a proto je důležité spolupracovat tak, aby data neunikla. No a pak už se to liší tým od týmu, rank od ranku. Tam je to už hodně individuální. Ale při nástupu větší skupiny jedné úrovně máme většinou připravený technický program“.

Poměr povinných a dobrovolných školení je také kombinací. Už výše zmíněná risk management školení jsou povinná, ale společnost také nabízí spoustu školení, na která se můžou zaměstnanci přihlásit čistě jenom ze své vůle dalšího rozvoje.

Vyhodnocení a zpětná vazba

Vyhodnocení a zpětná vazba je jedním z hlavních aspektů úspěšného vzdělávacího procesu, jež by neměl být zanedbáván. Společnost si je toho vědomá a snaží se jednotlivé kurzy monitorovat (je-li to možné) a získávat na jednotlivá školení zpětnou vazbu.

Zda je možné monitorovat kurzy v SuccessFactors (e-learning), odpověděla HR Business Partnerka: „ano, je to možné, a společnost to dělá. Každá divize má nastavené KPI na počet

hodin strávených na školeních za rok. U některých profesí je to velmi hlídané, zaměstnanci musí tento podklad držet pro účely regulačních orgánů“.

Dále tvrdí, že *„výkonnost zaměstnanců se úplně neměří, ale častokrát mají školení přímý dopad na znalost, kterou pak zaměstnanci využívají při práci s klienty“.* Naopak je to ale u soft skills školení, které se podle HR Business Partnerky nedají v krátkém měřítku měřit vůbec. Dodává, že *„většinou je to cesta, jsou to malé krůčky. Největší úsporu a možná i změny ve výkonnosti pocítí sám zaměstnanec“.*

Další dotaz směřovaný na HR Business Partnerku společnosti zjišťoval, jaký má názor na momentální situaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti a jestli může popsat nějaké pozitivní a negativní aspekty. Uvedla, že *„na momentální situaci vnímá kontroverzně přechod do virtuální podoby“.* U spousty školení to podle ní smysl dává, šetří to čas, cestování, finance a nabízí to větší flexibilitu. Také ale vnímá, že se *„mnoho školení díky přechodu do virtuální podoby degradovalo“.* Převážně se to týká soft skills školení. Tvrdí, že se setkává s tím, že ve virtuální podobě na školeních úplně nefunguje energie a častokrát se zaměstnanci nedokážou soustředit kvůli přicházejícím e-mailům, zprávám či jiným notifikacím. Fyzické školení taktéž vnímá pozitivně z důvodu potkávání různých lidí z různých týmů – *„networking se virtuálně udělat nedá“.*

V závěru interview byl HR Business Partnerce položen dotaz, jestli má nějaká doporučení, jak zlepšit momentální systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v EY. Jejím doporučením pro společnost je *„více interně komunikovat nabízené možnosti, protože zaměstnanci často ani nevědí, co se vše nabízí“.* Ve společnosti je opravdu mnoho příležitostí, jenom je zaměstnanci musí začít využívat.

5 Výsledky a diskuse

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Ernst & Young – Česká republika, identifikovat jeho nedostatky a navrhnout doporučení pro potenciální zlepšení tohoto systému. Na základě výsledků získaných ze dvou použitých výzkumných metod, a to dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru, a jejich analýzy a vyhodnocení jsou navržena doporučení ke zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Také je upozorněno na problematické oblasti systému vzdělávání a rozvoje, na které by se měla společnost zaměřit.

Výsledky dotazníkového šetření a rozhovor s HR Business Partnerkou společnosti odhalují, že celkově je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti dost propracovaný a většina zaměstnanců je s ním spokojená. Nicméně systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti není perfektní a v závislosti na výsledcích, byly zpozorovány určité nedostatky, které si rozebereme v následujících kapitolách.

5.1 Výsledky

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti je systematický a dělí se na čtyři hlavní fáze – fáze analýzy potřeb, fáze plánování, fáze implementace a fáze vyhodnocení. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti se dá rozdělit na interní a externí školení a na povinná a nepovinná školení. Zaměstnanci mají k dispozici mnoho druhů školení a také mají možnost samostudia přes e-learningové portály. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se kromě jednotlivých školení také zabývá trénovacími programy a poradenstvím ohledně kariéry jednotlivých zaměstnanců.

Dotazníkové šetření vyplnilo 267 zaměstnanců společnosti. Počet zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují déle (4 a víc let), byl téměř stejný jako zaměstnanců, kteří ve společnosti teprve začínají nebo nepracují až tak dlouho (3 roky a méně). Konkrétně byl poměr 43 % na 57 %. Každopádně až 88 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, vyjádřilo svůj pozitivní postoj ke vzdělávání a rozvoji ve společnosti, až 96 % zaměstnanců účastníků se dotazníkového šetření také považuje vzdělávání a rozvoj za esenciální a důležitou součást jejich práce.

Jedním z dalších pozitiv zjištěných z dotazníkového šetření bylo také to, že až 83 % zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření účastnili, souhlasí s tím, že systém vzdělávání

a rozvoje ve společnosti přispívá ke zlepšení jejich pracovního výkonu, dalších 88 % z nich si svého vývoje od nastoupení do společnosti i všimlo.

Z dotazníků bylo také zjištěno, že poměrně mnoho zaměstnanců se školení příliš neúčastní. Zhruba 35 % odpovědělo, že se účastní jenom 1 až 5 školení ročně a dalších 32 % se neúčastní více než 10 školení ročně. Při množství možností, které společnost nabízí, je to opravdu málo a společnost by se měla snažit to zlepšit. Celková účast také hodně závisí na pozici jednotlivých zaměstnanců, náplni práce nebo motivaci zaměstnance. K účasti na jednotlivých školeních zaměstnance nejvíc motivuje osobní rozvoj a kariérní postup.

Nepřítomnost na školeních může být způsobena i tím, že zaměstnanci na školení nemají dostatek času. Výsledky dotazníkového šetření prozradily, že víc než polovina zaměstnanců společnosti, konkrétně 57 %, nemá čas zvládat účast na školeních poskytovaných společností během pracovní doby kvůli klientským projektům a uvítali by vymezený čas, který by mohli věnovat čistě studiu nebo e-learningovým aktivitám.

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že mezi nejoblíbenější formy školení pro zaměstnance společnosti patří semináře a přednášky. Na třetím a čtvrtém místě se umístil koučink a pracovní instruktáž. Za nimi následuje na pátém místě mentoring. HR Business Partnerka mluvila o tom, že většina školení probíhá online a mnoho jich je v e-learningové podobě. Podle výsledků dotazníkového šetření mají ale tuhle metodu školení zaměstnanci rádi nejméně.

Informovanost je podle výsledků dotazníkového šetření dost slabá. Mnozí účastníci šetření při dotazování na jejich doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje uvedli, že by uvítali přehlednější seznam možností školení či lepší komunikaci ze strany HR. Tento problém vnímá i HR Business Partnerka, která v rozhovoru také zmínila slabou komunikaci možností, jež zaměstnanci ve společnosti mají. Zaměstnanci také uvedli, že by měli zájem o přehled nabízených školení, protože ani sami nevědí, jaké možnosti jsou jim společností nabízeny.

Kvůli pandemii COVID-19 byla veškerá školení prováděna online kvůli různým restrikcím nařízeným státem. Existují jisté výhody i nevýhody, které tato online školení obnáší. Podle HR Business Partnerky společnosti mezi výhody online školení patří například ušetření času a financí, absence nutnosti někde cestovat a větší flexibilita. Naopak k nevýhodám patří například to, že se díky tomuto přechodu školení trochu degradovala. Ve virtuální podobě na školeních chybí energie, zaměstnanci jsou častokrát nesoustředění kvůli přicházejícím e-mailům, zprávám či notifikacím, navíc nemají možnost potkávat své kolegy. Na základě

dotazníkového šetření vyjádřili i zaměstnanci zájem o více offline školení či interaktivních školení.

5.2 Doporučení

Výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti a polostrukturovaného rozhovoru, který byl proveden s HR Business Partnerkou společnosti, dokazují, že systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Ernst & Young – Česká republika funguje dostatečně dobře. Obecně jsou zaměstnanci společnosti s možnostmi vzdělávání spokojeni, každopádně výsledky dotazníkového šetření a rozhovoru s HR Business Partnerkou společnosti odhalily i několik nedostatků, které by se měla společnost snažit zlepšit. Pro zlepšení jednotlivých oblastí systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je navrženo několik doporučení, ta jsou následně popsána:

Lepší informovanost o možnostech školení

Zásadním faktorem, s kterým je potřeba se vypořádat, je informovanost zaměstnanců o nabízených možnostech školení. Výsledky z dotazníkového šetření ukázaly, že většina zaměstnanců je o možnostech vzdělávání a rozvoje informována přes e-mail nebo od HR. Nevýhodou e-mailu je, že se může v tom množství příchozí pošty ztratit nebo jej zaměstnanec omylem vymaže a podobně. Z dotazníkového šetření je také patrné, že jenom malá část zaměstnanců se o školeních dozvídá od svého counselora nebo přes interní systém společnosti, tzv. sharepoint. Dále výsledky z dotazníkového šetření ukázaly, že většina zaměstnanců by uvítala přehled, jaká školení jsou společností poskytována, protože sami nevědí, z čeho všeho si můžou vybírat. Zaměstnanci by měli zájem o přehled všech možností školení s krátkým popiskem nebo recenzemi zúčastněných, přehled s odkazy na jednotlivá školení či nabídku školení na různých úrovních nebo pozicích.

Konkrétním doporučením pro společnost je vytvoření přehledu všech školení pro zaměstnance, kterého cíl je zvýšení informovanosti zaměstnanců o možnostech různých školení. Pro společnost to ani nemusí být drahé – přehled můžou vytvořit zaměstnanci HR.

Zajištění dostatečného prostoru na školení

Na základě dotazníkového šetření vyjádřilo mnoho zaměstnanců nespokojenost se zajištěním dostatečného časového prostoru pro své vzdělávání a rozvoj. Kvůli práci nemá

většina zaměstnanců čas nato se ve společnosti plně rozvíjet a vzdělávat. Jedním z dalších doporučení ke zlepšení je proto snaha společnosti vyčlenit nějaký prostor, který můžou zaměstnanci věnovat školení či samostudiu. Zaměstnanci vyjádřili zájem například o uvolnění času nebo vyhrazení 1 až 2 hodin týdně na samostudium. Školení by měla být brána jako součást pracovní náplně, ne jako volnočasová aktivita po práci. Společnosti se proto doporučuje zabezpečení dostatečného prostoru pro zaměstnance na účast na školeních. Tímto se kromě zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců také může docílit větší účasti na jednotlivých školeních.

Online a offline školení

V dotazníkovém šetření i rozhovoru s HR Business Partnerkou společnosti se ukázalo, že mnoha zaměstnancům chybí offline školení, která ale kvůli pandemii COVID-19 nebyla možná. Jak už bylo zmíněno, obě varianty mají své pozitivní i negativní atributy. Každopádně z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že mnoha zaměstnancům offline školení chybí a přáli by si více osobních a interaktivních školení, protože na online školeních nejsou až tak pozorní. Navrhovaným doporučením je implementace online a prezenčních školení, což by mohlo přispět k celkovému zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance. Pro jednotlivá školení by mělo být zváženo, jaká forma bude nejvhodnější. Školení, která vyžadují interakci s jednotlivými účastníky, je lepší udělat v prezenční formě. Naopak školení na soft skills úplně účast zaměstnanců nevyžadují.

Konkrétním doporučením pro společnost je organizovat hlavně prezenční školení (pokud to situace dovolí) a, když budou školení opět online, udělat je víc interaktivní. Zaměstnanci budou tak více pozorní.

Individuální přístup

Podle výsledků z dotazníkového šetření zaměstnancům chybí individuálnější přístup. Až 75 % zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, ví, že mají možnost vyslovit svoji individuální potřebu pro vzdělávání, ale celých 24 % zúčastněných zaměstnanců svoji potřebu pro vzdělávání nekonzultuje vůbec a 17 % ji konzultuje alespoň jednou měsíčně. Někteří zaměstnanci by uvítali vzdělávací plán nebo mapu školení, podle které by se mohli řídit. Ze strany zaměstnanců by byl zájem také o osobní koučink nebo častější konzultace se

svými counselory ohledně této problematiky. Doporučením je zajistit zaměstnancům více prostotu pro vyjádření svých potřeb v této oblasti.

Konkrétním doporučením pro společnost je posuzovat každého zaměstnance individuálně. Každý zaměstnanec je motivován něčím jiným a každý má jinou preferovanou metodu učení se. Pokud je to možné, měl by každý counselor se svým counselem projít plán, kterého se budou držet a jednou za stanovenou dobu ho i aktualizovat.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Ernst & Young – Česká republika. Dalším a neméně důležitým cílem této diplomové práce bylo identifikovat problémové oblasti a navrhnout adekvátní doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti.

Teoretická část této diplomové práce je založena na studiu sekundárních pramenů a vysvětluje základní pojmy, které souvisejí s tématy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Mezi klíčové pojmy patří řízení lidských zdrojů a jeho strategie, řízení lidského kapitálu, lidský potenciál, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jeho klíčové koncepty, korporátní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců či metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Praktická část této diplomové práce zahrnuje charakteristiku a historii společnosti a přehled nabízených možností vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance společnosti. Tato část diplomové práce byla založena na studiu interních dokumentů a online zdrojů, také na dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci společnosti a rozhovoru s HR Business Partnerkou společnosti. V poslední kapitole jsou pak shrnuty výsledky výzkumu a návrhy na vylepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Společnost (jako i většina jejích zaměstnanců) považuje vzdělávání a rozvoj za esenciální a důležitou náplň práce. Aby byl systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců efektivní, je důležité ho založit na čtyřech pilířích systematického vzdělávání, kterými jsou identifikace potřeb zaměstnanců, plánování, implementace a zhodnocení školicího procesu. Společnost ke školením využívá hlavně seniornější zaměstnance, také se ale snaží využívat služby externích partnerů či různé e-learningové portály a certifikace.

Většina zaměstnanců je se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti spokojena a myslí si, že je dostačující. Většina z nich má také pozitivní přístup ke vzdělávání a osobnímu rozvoji a myslí si, že je to pro jejich náplň práce esenciální a důležité. Tohle je přínosné jak pro zaměstnance, tak i pro společnost samotnou. Na druhou stranu má však systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti i své nedostatky. K nedostatkům patří hlavně slabá informovanost zaměstnanců o nabízených možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti, nedostatek prostoru a málo času na školení zaměstnanců kvůli práci, nedostatek offline a interaktivních školení a málo individuální přístup společnosti. Všechny tyto oblasti systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měla společnost zlepšit.

Navržená vylepšení a doporučení pro společnost by měla vést k odstranění nedostatků v systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je běh na dlouhou trať a výsledek nemusí být znát hned. Společnost si je však vědoma toho, že zaměstnanci, kteří se vzdělávají a jsou motivováni a ochotni se rozvíjet, znamenají pro každou společnost přínos a mohou zlepšit celkovou výkonnost a konkurenceschopnost společnosti na trhu.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2017. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-5242-1.

AZULAY, H., 2012. Employee Development on a Shoestring. Virginia: ASTD Press. ISBN 9781607287841.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BATEMAN, T., SNELL, S., KONOPASKE, R., 2017. Management: Leading & Collaborating in a Competitive World. 12th edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-54694-5.

BEER, M., 1984. Managing human assets. New York: Free Press. ISBN 0-02-902390-4.

BUCKLEY, R., CAPLE, J., 2009. The theory and practice of training. 6th edition. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-5419-7.

CLIFFORD, J., THORPE, S., 2007. Workplace learning & development: delivering competitive advantage for your organization. Philadelphia: Kogan Page Limited. ISSN 0967-0734.

DISMAN, M., 2011. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4. nezměněné vydání. Praha: Karolinum. ISBN 9788024619668.

DURAI, P., 2016. Human Resource Management. 2nd edition. India: Pearson India. ISBN 978-81-317-2484-2.

HYMAN, J., 2017. Training at work: Critical analysis of workplace training and development. London: Routledge. ISBN 9780415376914.

KIRWAN, K., 2013. Making Sense of Organizational Learning: Putting Theory into Practice. London: Routledge. ISBN 9781409441861.

KOUBEK, J., 2011. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

LEBOEUF, M., 1989. The Greatest Management Principle in the World. New York: Berkley Books. ISBN 9780425113974.

MCCAULEY, C. D., MCCALL, M. W., 2014. Using experience to develop leadership talent: how organizations leverage on-the-job development. San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN 9781118767832.

MILKOVICH, G., BOUDREAU, J., 1997. Human Resource Management. 8th edition. Chicago: Irwin. ISBN 0256193541.

MULDER, M., NIJHOF, W. J., BRINKERHOFF, R. O., 2012. Corporate Training for Effective Performance. Dordrecht: Springer. ISBN 978-94-010-4292-5.

NOE, R., 2016. Employee training and development. 7th edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 0078112850.

NOE, R., 2017. Employee Training and Development. 7th edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0078112850.

PRICE, A., 2007. Human resource management in a business context. 3rd edition. Andover: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-184480-548-8.

SAUNDERS, M., THORNHILL, A., LEWIS, P., 2019. Research Methods for Business Students. 8th edition. London: Pearson Education Limited. ISBN 9781292208787

SMITH, R., 2016. Organizational learning: an integrated HR and knowledge management perspective. New York, NY: Routledge. ISBN 9781138860810.

TURECKIOVÁ, M., 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0405-6.

TYSON, S., 2006. Essentials of Human Resource Management. Oxford: Elsevier. ISBN 978-0-7506-6795-1.

VEBER, J. a kol., 2006. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WILSON, J., 2005. Human resource development: learning & training for individuals & organizations. 2nd edition. Sterling, VA: Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4352-9.

Internetové zdroje

E & Y Valuations s.r.o., Účetní závěrka k 30. červnu 2021 [online]. [cit. 2022-02-19]
Dostupné z: <https://justice.cz/>

Ernst & Young, s.r.o., Účetní závěrka k 30. červnu 2021 [online]. [cit. 2022-02-19]
Dostupné z: <https://justice.cz/>

Ernst & Young Audit, s.r.o., Účetní závěrka a zpráva auditora k 30. červnu 2021 [online].
[cit. 2022-02-19] Dostupné z: <https://justice.cz/>

EY, webové stránky společnosti. Co v EY děláme [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z:
https://www.ey.com/cs_cz/careers/what-you-can-do-here

EY, webové stránky společnosti. EY Tech MBA by Hult [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.ey.com/en_gl/tech-mba

EY, webové stránky společnosti. EY v České republice [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/people/ey-czech-republic

EY Law advokátní kancelář, s.r.o., Účetní závěrka k 30. červnu 2021 [online]. [cit. 2022-02-19] Dostupné z: <https://justice.cz/>

goFLUENT, webové stránky společnosti [online]. [cit. 2022-03-05] Dostupné z: <https://www.gofluent.com/us-en/>

James Cook languages, webové stránky společnost [online]. [cit. 2022-03-05] Dostupné z: <https://jcl.cz/o-nas/>

NĚMEČEK, J. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců: Ne zrovna pozitivní aktuální situace, 2018 [online]. [cit. 2021-12-12] Hrnews.cz. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-ne-zrovna-pozitivni-aktualni-id-3307234>

Skillsoft, webové stránky společnosti [online]. [cit. 2022-03-05] Dostupné z: <https://www.skillsoft.com/>

SURBHI, S. Difference between on-the-job and off-the-job training, 2019 [online]. [cit. 2021-12-12] Keydifferences.com. Dostupné z: <https://keydifferences.com/difference-between-on-the-job-and-off-the-job-training.html>

Tayllorcox, webové stránky společnosti [online]. [cit. 2022-03-05] Dostupné z: <https://www.tx.cz/akademie>

Top Vision, webové stránky společnosti [online]. [cit 2022-03-05] Dostupné z: <https://www.topvision.cz/topvision>

QED GROUP, webové stránky společnosti [online]. [cit. 2022-03-05] Dostupné z: <https://www.qedgroup.cz/cz/o-nas>

Udemy, webové stránky společnosti [online]. [cit. 2022-03-05] Dostupné z: <https://www.udemy.com/>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Odkazovaný seznam obrázků

Obrázek 1 Model strategického řízení lidských zdrojů.....	17
Obrázek 2 Čtyři fáze systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	31

8.2 Seznam tabulek

Odkazovaný seznam tabulek

Tabulka 1 Postoj zaměstnanců ke vzdělávacím a rozvojovým příležitostem.....	52
Tabulka 2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako esenciální a důležitá součást práce.....	53
Tabulka 4 Přispívání systému vzdělávání a rozvoje ke zlepšení pracovního výkonu.....	57
Tabulka 5 Účast na interních a externích školeních ročně.....	61
Tabulka 7 Dostatečnost nabízených interních a externích školení ve společnosti.....	70
Tabulka 8 Zvládnutelnost požadavků na vzdělávání během pracovní doby.....	72

8.3 Seznam grafů

Odkazovaný seznam grafů

Graf 1 Věk a pohlaví respondentů.....	47
Graf 2 Délka zaměstnání respondentů ve společnosti.....	48
Graf 3 Reprezentace respondentů podle jednotlivých oddělení.....	49
Graf 4 Seniorita jednotlivých respondentů.....	50
Graf 5 Postoj zaměstnanců ke vzdělávacím a rozvojovým příležitostem.....	51
Graf 6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako esenciální a důležitá součást práce.....	52
Graf 7 Získávání většiny znalostí potřebných k výkonu práce.....	55
Graf 8 Přispívání systému vzdělávání a rozvoje ke zlepšení pracovního výkonu.....	56
Graf 9 Vývoj od nástupu do společnosti.....	58
Graf 10 Dostatečné množství školení poskytované společnosti.....	59
Graf 11 Účast na interních a externích školeních ročně.....	60
Graf 12 Četnost účasti na dobrovolných školeních.....	62
Graf 13 Nejvíce přínosná forma vzdělávání.....	63
Graf 14 Nejvíce preferované školicí metody.....	64
Graf 15 Informovanost o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti.....	65
Graf 16 Možnost vyslovení individuální potřeby pro vzdělávání.....	66
Graf 17 Četnost diskusí individuální potřeby pro vzdělávání.....	67
Graf 18 Motivace ke vzdělávání ve společnosti.....	68
Graf 19 Dostatečnost nabízených interních a externích školení ve společnosti.....	69
Graf 20 Zvládnutelnost požadavků na vzdělávání během pracovní doby.....	71
Graf 21 Vazba mezi hodnocením a následným vzděláváním.....	74

9 Přílohy

Odkazovaný seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Příloha 2 Rozhovor s HR Business Partnerkou

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Vážení kolegové,

jsem studentkou druhého ročníku magisterského studijního oboru Podnikání a administrativa na České zemědělské univerzitě v Praze. Byla bych moc ráda, kdybyste vyplnili přidělený dotazník, který se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvojem v EY. Dotazník je **plně anonymní** a obsažená data budou použita pouze pro účely diplomové práce. Dotazník by neměl zabrat více než 10 minut.

Předem všem moc děkuji za čas a ochotu s vyplněním dotazníku.

Viktória Böhmerová

- 1) Jaký je Váš postoj ke vzdělávacím a rozvojovým příležitostem v EY?
 - a) Rád/a se vzdělávám a rozvíjím ze své vlastní iniciativy.
 - b) Mám pozitivní přístup a chci se vzdělávat. Nabízené příležitosti využívám.
 - c) Mám neutrální postoj. Vzdělávat se musím, protože je to potřebné pro moji práci.
 - d) Na školeních se účastním pouze pokud mi je to doporučeno mým nadřízeným.
 - e) Absolvuji pouze školení, která jsou povinná.

- 2) Považujete vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v EY jako esenciální a důležitou součást práce?
 - a) Naprosto souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Naprosto nesouhlasím

- 3) Jak získáváte většinu znalostí, které potřebujete na vykonávání Vaší práce?
 - a) Většinou přes formální školení (koučink, e-learning, semináře, přednášky)

- b) Většinou přes neformální školení (od kolegů)
 - c) Kombinace formálních a neformálních školení
- 4) Přispívá systém vzdělávání a rozvoje v EY ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?
- a) Naprosto souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Naprosto nesouhlasím
- 5) Všimli jste si, že se od doby nastoupení do EY (víc) vyvíjíte?
- a) Naprosto souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Naprosto nesouhlasím
- 6) Myslíte si, že EY poskytuje svým zaměstnancům dostatečné množství školení či příležitostí rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti pro Vaši práci?
- a) Naprosto souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Nevím
 - d) Spíše nesouhlasím
 - e) Naprosto nesouhlasím
- 7) Přibližně kolik interních a externích tréninků se účastníte ročně?
- a) 1–5
 - b) 6–10
 - c) 11–15
 - d) Více než 15
 - e) Neúčastním se žádných školení

- 8) Jak často se účastníte dobrovolných školení, které EY poskytuje?
- a) Měsíčně
 - b) Čtvrtletně
 - c) Jednou za půl roku
 - d) Jednou za rok
 - e) Neúčastním se žádných dobrovolných školení
- 9) Jaká forma vzdělávání je pro Vás nejvíc přínosná?
- a) Individuální školení
 - b) Týmové školení/školení celého oddělení
 - c) Školení celé organizace
- 10) Jakou formu školicí metody preferujete nejvíce?
- a) Pracovní instruktáž
 - b) Koučink
 - c) Mentoring
 - d) E-learning
 - e) Přednášky
 - f) Semináře
 - g) Jiné metody školení na pracovišti
 - h) Jiné metody školení mimo pracoviště
- 11) Jak jste informováni nebo se informujete o možných příležitostech vzdělávání a rozvoje v EY?
- a) Od HR
 - b) Od counselora
 - c) Od kolegů
 - d) Přes intranet (Sharepoint)
 - e) Přes e-mail
 - f) Jiné

12) Máte možnost vyslovit Vaši individuální potřebu pro vzdělávání?

- a) Naprosto souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Naprosto nesouhlasím

13) Diskutujete Vaši individuální potřebu pro vzdělávání se svým counselelem?

- a) Ano, častěji než měsíčně
- b) Ano, jednou měsíčně
- c) Ano, jednou za tři měsíce
- d) Ano, jednou za šest měsíců
- e) Ano, jednou za rok
- f) Ne

14) Co Vás ke vzdělávání v EY motivuje?

- a) Kariérní postup
- b) Vyšší plat
- c) Osobní rozvoj
- d) Pochvala od nadřízeného
- e) Zaměstnanecké benefity
- f) Jiné

15) Považujete nabídku interních a externích školení v EY za dostačující?

- a) Naprosto souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Naprosto nesouhlasím

16) Jaké další interní či externí školení byste ve společnosti uvítali? (otevřená otázka)

17) Chtěli byste něco ohledně systému vzdělávání a rozvoje v EY změnit? (otevřená otázka)

18) Zvládáte požadavky na vzdělávání Vašeho zaměstnavatele během své pracovní doby? Máte nato dostatek času?

- a) Naprosto souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Naprosto nesouhlasím

19) Vidíte vazbu mezi Vaším hodnocením a následným vzděláváním?

- a) Naprosto souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Naprosto nesouhlasím

20) Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

21) Jaký je Váš věk?

- 18–29
- 30–39
- 40–49
- 50–59
- 60 a víc

22) Jak dlouho pracujete v EY?

- Méně než rok
- 1–3 roky
- 4–6 let
- 7–10 let
- Více než 10 let

23) Jste zaměstnancem:

- Oddělení auditu
- Forezních služeb
- Business consultingu
- Technology consultingu
- Oddělení daní
- Oddělení strategie a transakcí
- Oddělení interních služeb

24) Jakou pozici zastupujete v EY?

- Asistent
- Senior
- Manažer
- Partner

Příloha 2 Rozhovor s HR Business Partnerkou

1. Jaké jsou momentální možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v EY?
2. Jaké jsou možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci zaměstnaneckých výhod (finančního či nefinančního charakteru)?
3. Jaké metody jsou nejvíc používané při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (e-learning, koučink, atd.)?
4. Jaké metody jsou používány více? Metody školení na pracovišti nebo mimo pracoviště?
5. Jaká je strategie pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v EY v porovnání s jinými pobočkami společnosti, třeba Slovenskem?
6. Jak probíhá analýza potřeb zaměstnanců?
7. Jak probíhá zaškolování nově přijatých zaměstnanců?
8. Školení, které EY poskytuje svým zaměstnancům jsou většinou povinná nebo jsou spíše dobrovolná?
9. Jak motivuje EY své zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji?
10. Je na školeních kladen větší důraz na potřeby jednotlivce nebo jsou spíše zaměřeny na tým/větší skupinu zaměstnanců?
11. Mají zaměstnanci možnost diskutovat o systému vzdělávání a rozvoji s liniovým manažerem/counselorem před nebo po školení?
12. Je možné monitorovat kurzy v Success Factors (e-learningu?). Například kolik zaměstnanců udělalo konkrétní školení ve vybraném roce.
13. Je nevyhnutné, aby každý zaměstnanec měl rozvojový plán?
14. Jak probíhá vyhodnocování školení a rozvojových aktivit? Měří se zvýšení výkonnosti u zaměstnanců po školení?
15. Jaký je Váš názor na momentální situaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v EY? Můžete popsat nějaké pozitivní a negativní aspekty?
16. Jak se systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců změnil od doby, co jste nastoupili na Vaší pozici?
17. V kterých oblastech by měli být školení více poskytovány? Měli byste nějaká doporučení, jak zlepšit momentální systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v EY?