

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Sportisimo, s. r. o./ Education and development of employees at Sportisimo, s. r. o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Hamplová/PEMBC05

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.
Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 26. 04. 2024

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení aktuálního stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dílčím cílem bakalářské práce je zhodnotit aktuální stav vzdělávání v organizaci s názvem Sportisimo, kdy autorka bakalářské práce dojde k zhodnocení stavu vzdělávání z pohledu zaměstnanců dané organizace pomocí vedených rozhovorů. Bakalářská práce je také přímo obohacena o vedený rozhovorem s hlavním školitelem pro organizaci Sportisimo.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce je zpracována na základě literární rešerše z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Teoreticko-metodologická část je rovněž průvodcem dané problematiky a slouží především jako poklad pro praktickou část práce. Získané informace byly doplněny o internetové a odborné zdroje. Praktická část práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnancům ve vybrané organizaci, což je v tomto případě společnost Sportisimo, s. r. o. Praktická část bakalářské práce je zpracována pomocí kvantitativní metody, kterou představují řízené rozhovory se zaměstnanci organizace a také rozhovor s hlavním školitelem organizace. Zaměstnanci organizace odpovídali na 15 otázek, kdežto hlavní školitel na 14 otázek v souvislosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci. Okruh otázek se také týkal hodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje, identifikaci potřeb vzdělávání atd. Výstupy z vedených rozhovorů byly použity pro zhodnocení systému vzdělávání. Řízené rozhovory byly vybrány z důvodu hlubšího vhledu do oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce je zhodnocení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo. Dále také doporučení a návrhy stanovených na základě prostudování interních dokumentů organizace a na základě vyhodnocení řízených rozhovorů. Respondenti hodnotí vzdělávání a rozvoj v organizaci Sportisimo kladně, nicméně byly zjištěny drobné nedostatky, na kterých by organizace mohla zapracovat. Sám hlavní školitel tvrdí, že vždy, je co zlepšovat.

4. Závěry a doporučení:

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci Sportisimo funguje, tak jak má a probíhá dle zákoníků práce, ale věnuje se také průběžnému vzdělávání. Na základě dostupných informací, interních materiálů a výsledků plynoucích z vedených rozhovorů se zaměstnanci a školitelem, autorka bakalářské práce navrhuje několik návrhů a doporučení pro zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci. Prvním doporučením je vytvoření dotazníkového šetření v oblasti vzdělávání a rozvoje, který by mohli zaměstnanci anonymně vyplnit a vyjádřit se k situaci v organizaci ohledně jejich potřeb a problémů. Dále dle autorky práce je vhodné zavést odborné i osobní školení. Absolvování odborného vzdělávání zaměřeného na konkrétní zaměstnání vede ke zvýšení efektivity práce, spokojenosti a konkurenceschopnosti jednotlivců, ale i celé organizace. Během školení se mohou zaměstnanci naučit také práci se stresem, protože ten neodmyslitelně k práci s lidmi patří. Proto se autorka práce rozhodla vytvořit nabídku vzdělávacích kurzů týkající se tohoto tématu. Autorka bakalářské práce v neposlední řadě navrhuje i dobrovolné vzdělávací kurzy, kterých by se účastnili zaměstnanci dle vlastního uvážení. Všichni zaměstnanci vypověděli, že se sebevzdělávají, a proto by jim organizace měla umožnit vzdělávat se v oblasti pracovního prostředí i jednotlivě prostřednictvím online světa.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, rozvoj, zaměstnanci

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this bachelor's thesis is to propose recommendations for improving the current situation in the field of education and development of employees in the selected organization. The partial goal of the bachelor's thesis is to evaluate the current state of education in an organization called Sportisimo, when the author of the bachelor's thesis will evaluate the state of education from the perspective of the employees of the given organization using conducted interviews. The bachelor thesis is also directly enriched by an interview with the main trainer for the Sportisimo organization.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the bachelor's thesis is prepared on the basis of literature research in the field of education and development of employees in the organization. The theoretical-methodological part is also a guide to the given issue and serves above all as a treasure for the practical part of the work. The information obtained was supplemented with internet and professional resources. The practical part of the work deals with the education and development of employees in the selected organization, which in this case is the company Sportisimo, s. r. o. The practical part of the bachelor's thesis is processed using the quantitative method, which is represented by controlled interviews with the employees of the organization and also an interview with the main trainer of the organization. Employees of the organization answered 15 questions, while the main trainer answered 14 questions related to the education and development of employees in the organization. The range of questions also related to the evaluation of the current system of education and development, identification of educational needs, etc. The outputs from the conducted interviews were used for the evaluation of the education system.

3. Result of research:

The result of the work is an evaluation of the current state of education and development of employees in the Sportisimo organization. Furthermore, recommendations and suggestions determined on the basis of studying the organization's internal documents and on the basis of the evaluation of guided interviews. Respondents evaluate education and development in the Sportisimo organization positively, however, minor shortcomings were identified that the organization could work on. The head trainer himself claims that there is always room for improvement.

4. Conclusions and recommendation:

The education and development of employees in the Sportisimo organization works as it should and takes place according to the labor laws, but it is also devoted to continuous education. Based on the available information, internal materials and the results of interviews with employees and supervisors, the author of the bachelor's thesis makes several suggestions and recommendations for improving the education and development of employees in the given organization. The first recommendation is to create a questionnaire survey in the field of education and development, which employees could fill out anonymously and comment on the situation in the organization regarding their needs and problems. Furthermore, according to the author of the thesis, it is advisable to introduce professional and personal training. Completion of vocational training focused on a specific job leads to an increase in work efficiency, satisfaction and competitiveness of individuals, but also of the entire organization. During training, employees can also learn how to deal with stress, as it is an inherent part of working with people. Therefore, the author of the thesis decided to create an offer of educational courses related to this topic. Last but not least, the author of the bachelor's thesis also proposes voluntary training courses, which employees would participate in at their own discretion. All employees reported that they are self-educators, so the organization should allow them to educate themselves in the work environment as well as individually through the online world.

KEYWORDS

Education, development, employees

JEL CLASSIFICATION

015 Human Development, P36 Education and Training

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

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Hamplová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Sportisimo, s. r. o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Vzdělávání a jeho význam, proces vzdělávání a rozvoje, metody vzdělávání a rozvoje, moderní trendy vzdělávání a rozvoje, metodika práce 3 Praktická část Představení organizace, současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BIECH, E. <i>Training & Development For Dummies</i>. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5.• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. <i>Abeceďa personalisty 2022</i>. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2024• Zpracování teoretické části do 1. 3. 2024• Zpracování výsledků do 1. 4. 2024• Finální verze do 1. 5. 2024
Vedoucí práce:	PhDr. Ivana Šnýdřová, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 16. 1. 2024 _____

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535
Datum: 2024.01.16
09:33:32 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Vzdělávání a jeho význam	3
2.1.1 Účel vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	4
2.1.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	4
2.1.3 Proces vzdělávání a rozvoje	6
2.2 Metody vzdělávání a rozvoje	10
2.2.1 Vzdělávání na pracovišti	11
2.2.2 Vzdělávání mimo pracoviště	13
2.3 Moderní trendy vzdělávání a rozvoje.....	16
2.4 Metodika práce.....	19
3 Praktická část.....	21
3.1 Představení organizace (Sportisimo, s. r. o.).....	21
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci Sportisimo, s. r. o.....	22
3.2.1 Povinné vzdělávání.....	26
3.2.2 Průběžné vzdělávání.....	28
3.2.3 Vzdělávání mimo společnost.....	30
3.3 Současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje v organizace Sportisimo, s. r. o.....	30
3.4 Vyhodnocení řízených rozhovorů.....	31
3.5 Návrhy a doporučení.....	38
4 Závěr.....	40
Literatura	42
Přílohy	I

Seznam zkratk

KPI	Key performance indicators (Klíčové ukazatele výkonosti)
AI	Artificial intelligence (Umělá inteligence)
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
INT	Interní trenéři
VS	Vedoucí směny
VP	Vedoucí prodejny
BOZP	Occupational safety and health (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
PO	Požární ochrana
AM	Area Manager (Oblastní Manažer, nadřízený Vedoucích Prodejen)
CZ	Česká repulika
SK	Slovenská republika
RU	Rumunská republika
HG	Maďarská republika
BG	Bulharská republika
HR	Chorvatská republika

1 Úvod

Vzdělávání je proces, který lidi provází po celý život. V dnešní dynamicky rychle rozvíjející se době je vzdělávání potřeba více než kdy dříve, a to hlavně protože dnešní doba je plná technologických pokroků jako je umělá inteligence, inovace technologie a mnoho dalšího, a proto je nutné udržovat krok s dobou. Lidé by měli neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby se v této zrychlené době dokázali prosadit. Vzdělávání je jeden z nejdůležitějších aspektů úspěchu organizace. Organizace jsou si čím dál více vědomi toho, že úspěch organizace nezáleží na ničem jiném než na samotné kvalitě pracovníků a tím docílí právě vzděláváním a rozvojem zaměstnancům. Dostatečné kvalifikace a dovednosti úzce souvisí i s motivací zaměstnanců, která je hnacím motorem nejen k dobrému pracovnímu výkonu, ale je také klíčem úspěšné organizace.

Urbancová (2018) zmiňuje, že dnešní doba vyžaduje, aby každá organizace kladla důraz na rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do vzdělávání a odborné přípravy by se měly vrátit v podobě vyšší produktivity, přístupu k novým znalostem a větší motivace zaměstnanců, která jim pomůže inovovat v rychle se měnícím světě podnikání. Vzdělávání však není vždy zaměřeno na rozvoj kompetencí, které organizace okamžitě potřebuje. Organizace částečně reagují na poptávku zaměstnanců a poskytují některá školení jako benefit, protože očekávají zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Je důležité, aby organizace dobře rozuměly svým současným a budoucím vzdělávacím potřebám a uvědomovaly si, že vzdělávání rozvíjí zaměstnance pro uplatnění v podniku a zároveň zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce.

Lidé se vzdělávají po celý život ať už v brzkém nebo pozdějším věku. Dle Biech (2015, s. 8) se lidé vzdělávají už ode dne, kdy se narodili. Během života se člověk vzdělává a rozvíjí. Vzdělávání je o změně a je to také proces navržený tak, aby pomohl jednotlivci naučit se nové znalosti, dovednosti a postoje.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoreticko - metodologickou část a část praktickou. Úvod do teoreticko - metodologické části se zaměřuje na vstup do dané problematiky v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, v tomto případě se jedná o organizaci s názvem Sportisimo s. r. o. Dále pokračuje k významu vzdělávání, kterým jsou součástí body, které vyjadřují, proč by se organizace měla vzdělávání a rozvoji věnovat. Autorka bakalářské práce se také věnuje procesu vzdělávání a rozvoje, metodami vzdělávání a rozvoje a v neposlední řadě moderními trendy vzdělávání a rozvoje jako je využití umělé inteligence ve vzdělávání zaměstnanců a jiných podobných nástrojů. Teoreticko-metodologická část je psána ve formě literární rešerše na jejímž základě jsou poznatky zpracovány jako hlavní otázky k řízeným rozhovorům s hlavním školitelem organizace Sportisimo a zaměstnanci organizace.

Druhá část práce je věnována praktické části, v níž je uvedena konkrétní společnost, která nese název Sportisimo, s. r. o. Úvod v této části náleží samotnému představení dané organizace, v níž je šetření prováděno. Dále se autorka zaměří, jak na současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnancům tak na vlastní výzkum a jeho vyhodnocení. Konec této části je završen návrhy a doporučení autorky pro organizaci.

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení aktuálního stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dílčím cílem bakalářské práce je zhodnotit aktuální stav vzdělávání v organizaci Sportisimo, kdy autorka práce dojde k zhodnocení stavu vzdělávání z pohledu zaměstnanců dané organizace pomocí vedených rozhovorů. Bakalářská práce je také přímo obohacena o vedený rozhovorem s hlavním školitelem pro organizaci Sportisimo.

Závěr bakalářské práce se věnuje zjištěným výsledkům práce a daným přínosům, které se týkají vyhodnocení, návrhů a doporučení pro organizaci v této oblasti – vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část je rozdělena na 2 kapitoly a několik podkapitol. Kapitoly jsou zpracovány na základě studie odborné literatury, článků a internetových zdrojů, který slouží k teoretickému pohledu na danou problematiku v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. V závěru teoreticko-metodologické části je uvedena metodika práce. Jedná se o podrobný rozbor postupů a metod použitých v teoretické části této bakalářské práce. V teoretické části bakalářské práce v první kapitole je definováno vzdělávání a jeho význam. Součástí první kapitoly jsou body, které vyjadřují přínosy toho, proč by se organizace měla věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, neboť problémy týkající se vzdělávání a rozvoje jsou nedílnou součástí každé organizace. Dále se první kapitola věnuje formování pracovních schopností člověka, které se týká všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a oblasti rozvoje. První kapitola také rozebírá proces vzdělávání a rozvoje a cyklus systematického vzdělávání do kterého spadá identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacích aktivit a v neposlední řadě také vyhodnocování výsledků vzdělávání. Druhá kapitola se zaměřuje na metody vzdělávání a rozvoje, probíhající na pracovišti či mimo pracoviště. V závěru se druhá kapitola zabývá moderním trendům vzdělávání a rozvoje, kterým dominuje digitalizace a moderní technologie. Patří sem také pojmy jako jsou gamifikace, m-learning, blended learning, umělá inteligence ve vzdělávání a její výhody, ale také to jak pandemie Covid-19 ovlivnila vzdělávání.

2.1 Vzdělávání a jeho význam

Dle Armstronga (2015, s. 336-337) je vzdělávání a rozvoj definován jako proces, který zajišťuje, že organizace má vyškolené, kvalifikované a angažované pracovníky, které potřebuje. Tento proces usnadňuje získávání požadovaných znalostí, dovedností a kompetencí prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit poskytovaných organizací, vedení a koučování ze strany vedoucích a dalších osob nebo jednotlivců samostudia. Koubek (2015, s. 252) konstatuje že znalosti a dovednosti, které lidé v moderní společnosti potřebují, se neustále mění a lidé si musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti, aby byli schopni fungovat a uplatnit se na trhu práce. V moderních společnostech se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem. Dávno pominuly doby, kdy si člověk vystačil s tím, co se naučil během odborného vzdělávání po celou dobu své ekonomické aktivity. V dnešní době již nestačí tradiční metody vzdělávání pracovníků jako jsou např. zácvik, doškolení či přeškolení, ale přibývá aktivit zaměřených na rozvojové aktivity, formují flexibilitu pracovníků a jejich schopnost vyrovnávat se se změnami.

Lochmannová (2016, s. 91) doplňuje Armstronga (2015, s. 336-337) i Koubka (2015, s. 252) a tvrdí, že účelem podnikového vzdělávání je utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnanců ve vztahu k úkolům, které plní, a k požadovanému výkonu. Dále také tvrdí, že vzdělávací proces člověka nekončí formálním vzděláním – základním, středním nebo vysokoškolským – ale pokračuje po celý jeho pracovní život.

Dle Bršťákové (2022, s. 435) je rozvoj dovedností získávání širšího spektra znalostí a dovedností oproti tomu, jaké jednotlivec potřebuje ke své současné práci. Jedná se spíše o orientaci na kariérní postup pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci, na budoucí potřeby a úkoly, na formování flexibilnějšího jedince i na formování žádoucího profilu osobnosti. Prostřednictvím rozvoje dovedností se zvyšuje uplatnění pro zaměstnance na vnitřním i vnějším trhu práce.

d'Ambrosová, Čornejová a kol. (2014, s. 16) dále doplňují, že vzdělávání pracovníků je proces systematického a pravidelného opakování vzdělávacích aktivit v souladu s organizačním cílem zvyšování kvalifikace personálu. Je součástí strategie organizace v oblasti lidských zdrojů.

2.1.1 Účel vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Koubek (2015, s. 252-253) a Měrtllová (2014, s. 114) se shodují na tom proč se organizace musí věnovat vzdělávání:

- Stále častěji se objevují nové poznatky a nové technologie, znalosti lidí rychle zastarávají.
- Stále více se projevuje proměnlivost lidských potřeb a v důsledku toho i proměnlivost trhů se zbožím a službami. Organizace musí být flexibilní a mít přizpůsobivou pracovní sílu.
- Technologie a techniky se mění častěji.
- K organizačním změnám dochází častěji a lidé je musí zvládat.
- Orientace na kvalitu výrobků a na služby zákazníkovi je prioritní.
- Podnikatelské prostředí je stále nestabilnější.
- Mění se organizace práce, povaha a metody řízení, práce se prohlubuje a rozšiřuje, stále běžnější jsou plošší organizační struktury a rychle se rozvíjí delegování a posilování pravomocí.
- Globalizace a internacionalizace vyžadují, aby se lidé pohybovali a komunikovali v internacionálním prostředí.
- Snižování nákladů a efektivní využívání technologií jsou předpokladem konkurenceschopnosti a přežití.
- Měnicí se hodnotové orientace lidí a jejich orientace na kvalitu pracovního života zvyšují potřebu vzdělávání.
- Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání pracovníků.

Dle Šikýře (2016, s. 138) je účelem vzdělávání systematicky rozvíjet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a kompetence pracovníků, tak aby mohli plnit sjednané práce a dosahovat požadovaných výkonů. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na průběžné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i organizace jako celku. Přípravenost na změny, které jsou spojeny se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost. Systematické vzdělávání vede k rozvoji zaměstnanců, tj. k rozvoji kariéry zaměstnanců a dále také uspokojuje plánovanou potřebu lidí z vnitřních zdrojů. Šikýř také tvrdí, že předpokladem efektivního získávání, udržování, využívání a rozvoje schopných, motivovaných, oddaných lidí ve všech oblastech organizace je účinné zvládnutí hlavní personální činností v oblasti lidských zdrojů, zejména výběr zaměstnanců, hodnocení odměn a jejich vzdělávání. Lochmannová (2016, s. 95) dodává, že cílem firemního vzdělávání je vytvářet, prohlubovat, ale také rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků ve vztahu k sjednané práci a požadovanému výkonu.

2.1.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Dle Šikýře (2016, s. 138) je účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky rozvíjet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a kompetence zaměstnanců, aby mohli plnit sjednané práce a dosahovat požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na neustálé změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i organizace jako celku. Kombinace připravenosti na změny a schopnosti a ochoty zaměstnanců využít změny jako příležitosti poskytuje organizaci potřebnou konkurenční výhodu. Podle

Tětrevové a kol. (2017, s. 65) je vzdělávání důležitou investicí do zaměstnanců a vytváří zpětnou vazbu, protože zaměstnanci své znalosti přenášejí zpět na pracoviště. Rozvoj zaměstnanců se zaměřuje na zlepšování pracovních dovedností a sociálních vlastností zaměstnanců, jejich motivaci a uspokojení z práce. Lidé nejsou jen nositeli práce a pracovního výkonu, ale také lidé s vlastními zájmy. Pokud firmy ignorují své zaměstnance a neinvestují do jejich vzdělávání a rozvoje, může to vést k odchodu zaměstnanců a vážným problémům podniku. Flexibilita a připravenost na změny jsou dnes základními požadavky na podnikání a úspěch každé společnosti.

Oblast všeobecného vzdělávání je podle Koubka (2015, s. 255) vzdělávání, které vytváří základní a všeobecné znalosti, které člověk potřebuje pro život ve společnosti, a v souvislosti s tím získává a rozvíjí pracovní schopnosti a dovednosti. Všeobecné vzdělávání se spíše zaměřuje na sociální rozvoj a formování osobnosti jedince. Lochmannová (2016, s. 91) dodává, že oblast všeobecného vzdělávání je zabezpečována za strany státu. Prostřednictvím tohoto vzdělávání si jednotlivci osvojují obecné znalosti, dovednosti a chování nezbytné pro život ve společnosti.

Oblast odborného vzdělávání dle Koubka (2015, s. 255) uskutečňuje přípravu na zaměstnání, vytváření specifických znalostí a

dovedností zaměřených na zaměstnání a jejich aktualizace. Tato oblast je tedy spíše profesně orientovaná a zaměřuje se jak na základní odborné vzdělání, tak i doškolení neboli prohlubování kvalifikace. Zahrnuje také přeškolení neboli rekvalifikaci a tzv. orientaci dtto. Lochmannová (2016, s. 91) uvádí, že oblast odborného vzdělávání je zabezpečována státem, ale i zaměstnavatelem. Zatímco ze strany státu je zajišťována základní příprava na povolání a uplatnění na trhu práce, zaměstnavatel zabezpečuje zaškolení zaměstnance, jeho další doškolení a přeškolení. V rámci školení se noví zaměstnanci učí základním pravidlům a získávají dovednosti, které jsou nutné k vykonávání sjednané práce. V rámci doškolení dochází k prohlubování kvalifikace v souvislosti s měnícími se požadavky pracovního místa tak, aby zaměstnanec mohl nadále úspěšně plnit sjednanou práci. Přeškolení neboli rekvalifikace zahrnuje získávání nových schopností, aby mohl jedinec vykonávat také jinou než současnou práci.

Šikýř (2016, s. 138) navazuje na Koubka ohledně odborného vzdělávání i a tvrdí, že odborné vzdělávání také zahrnuje:

Zaškolení (orientaci) – dle Šikýře (2016, s. 138) lidé, kteří nastoupí do organizace na určitou pozici nebo se přesunou na jinou pozici v rámci organizace, získávají znalosti, dovednosti a kompetence k vykonávání určité sjednané práce. Například nový personalista se musí naučit používat personální informační systém organizace. Podle Koubka (2015, s. 256) orientace není nic jiného než snaha zkrátit a usnadnit novým zaměstnancům dobu potřebnou k adaptaci na organizaci, pracovní tým a pracovní pozici tím, že jim poskytneme všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností, které potřebují k řádnému výkonu práce, na kterou byli přijati.

Doškolení (prohlubování kvalifikace) – Šikýř (2016, s. 139) uvádí, že člověk si průběžně osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti v souvislosti s měnícími se požadavky své současné práce, aby ji mohl nadále úspěšně vykonávat. Například personalista se průběžně seznamuje se změnami pracovně právních předpisů. Koubek (2015, s. 256) se shoduje se Šikýřem a doplňuje, že doškolení je pokračováním odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jedná se o proces přizpůsobení znalostí a dovedností zaměstnance novým požadavkům současné práce, které přinášejí změny v technologiích a dovednostech.

Přeškolení (rekvalifikace) – Šikýř (2016, s. 139) tvrdí, že člověk získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, aby mohl vykonávat jinou než současnou práci. Například propouštění motivuje zaměstnance k tomu, aby se rekvalifikovali v rámci mzdového účetnictví a začali podnikat. Podle Koubka (2015, s. 256) je rekvalifikace formování pracovní schopnosti člověka za účelem získání nového povolání; nové pracovní schopnosti, která se více či méně liší od stávajícího povolání. Rekvalifikace může být plná nebo částečná (ve druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém). Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, jejímž cílem je opětovné začlenění do společnosti osob, které vzhledem ke svému aktuálnímu zdravotnímu stavu nejsou trvale nebo dlouhodobě schopny vykonávat své současné zaměstnání a jemu odpovídající povolání.

Rozvoj (rozšiřování kvalifikace) – Šikýř (2016, s. 139) vnímá rozvoj tak, že člověk získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své současné práce, s cílem zlepšit svoji uplatnitelnost v organizaci i mimo ni. Například zaměstnanci personálního oddělení absolvují školení, aby mohli profesně růst a funkčně postupovat v rámci organizace podle svých kariérních plánů.

Dle Koubka (2015, s. 257) je třetí oblastí, která formuje pracovní schopnost člověka, **oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Ten je zaměřen na získání širšího spektra znalostí a dovedností, než jsou ty, které jsou nezbytně nutné k výkonu stávajícího zaměstnání. Důraz je kladen na pochopení a zvládnutí komplexních témat, která často překračují hranice oborů. Kromě formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování osobnosti jedince. Rozvoj dovedností je orientován spíše na kariéru zaměstnance než na jeho současnou práci. Formuje spíše pracovní potenciál jedince než jeho kvalifikaci a stává se tak přizpůsobivým zdrojem pracovní síly. V neposlední řadě formuje osobnost jednotlivce, což mu umožňuje lépe přispívat k dosahování cílů organizace a k rozvoji mezilidských vztahů v organizaci. Pokud jde o rozvoj kompetencí iniciovaný a realizovaný organizací, jedná se o rozvoj kompetencí zaměstnanců.

Lochmannová (2016, s. 91) udává, že oblast dalšího rozvoje pracovníka je již zabezpečována čistě zaměstnavatelem, i když často s podporou státu ve spolupráci se vzdělávacími institucemi. Zaměstnanci získávají nové dovednosti nad rámec požadavků jejich stávajícího zaměstnání. Tím se snaží zvýšit svou uplatnitelnost v rámci organizace, případně i mimo ni.

2.1.3 Proces vzdělávání a rozvoje

Dle Armstronga (2015, s. 342-343) udává, že lidé se učí samostatně, ale také od ostatních, například od nadřízených a kolegů (sociální učení). Lidé se učí především tím, že sami něco aktivně dělají, nikoliv pasivně na základě výkladu (učení se ze zkušeností). Lidé se učí různými způsoby a to, co se učí, závisí do značné míry na jejich motivaci. K dobrovolnému učení dochází, když se člověk dobrovolně snaží získat znalosti, dovednosti nebo techniky. Tento typ učení vede k získání dovedností a kompetencí potřebných k efektivnímu vykonávání své práce. Tento typ učení by měl být podporován.

Palíšková (2021, s. 183) se shoduje s Armstrongem a tvrdí, že rozvoj zaměstnanců lze definovat jako proces zaměřený na zlepšování a rozšiřování stávajících dovedností a kompetencí zaměstnance. Je zaměřen na získávání znalostí a dovedností, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce v organizaci. Rozvoj kompetencí zaměstnanců zahrnuje např. práce s talenty (talent management), systematickou přípravu nástupců na klíčové manažerské pozice či rozvoj leadershipu.

Cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Podle Koubka (2015, s. 259) nejúčinnějším vzděláváním pro zaměstnance v organizaci je dobře organizované a systematické vzdělávání. Jedná se o neustále se opakující cyklus založený na zásadách vzdělávací politiky, sledující cíle vzdělávací strategie a opírající se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání. Těmi se rozumí především existence skupiny pracovníků (často včetně externích odborníků), kteří školení iniciují a zajišťují jeho odbornou a organizační stránku. Důležité jsou také standardní a specifické vzdělávací programy, dobře vybavené školící zařízení (v případě školení mimo pracoviště) a existence vhodných podmínek (v případě školení na pracovišti).

Šikýř (2016, s. 139) vnímá, že strategie vzdělávání zaměstnanců je vytvářena a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele a vede k vytvoření organizačních předpokladů pro vzdělávání zaměstnanců, kdy zaměstnavatel obvykle potřebuje odpovídající počet zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, kvalitní vzdělávací program a odpovídající podmínky a zázemí pro vzdělávání na pracovišti i mimo něj.

Identifikace potřeb vzdělávání

Dle Armstronga (2015, s. 354) veškeré vzdělávací aktivity by měly vycházet ze znalostí a pochopení toho, co je třeba udělat a proč. Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat vzdělávací potřeby a objasnit účel vzdělávacích aktivit, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupina jednotlivců.

Pališková (2021, s. 187) tvrdí, že pojem vzdělávací potřeba představuje rozdíl mezi současnou úrovní znalostí a dovedností (kompetencí) zaměstnance a úrovní požadovanou jako předpoklad pro výkon práce. Účelem identifikace vzdělávacích potřeb je identifikovat tzv. kvalifikační mezery, které je třeba zaplnit vhodnými vzdělávacími programy. Podle Koubka (2015, s. 263-264) jsou velmi důležitým podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb pravidelná hodnocení zaměstnanců a dokumenty o hodnocení pracovního výkonu. Čím podrobnější je hodnocení zaměstnance a jeho pracovního výkonu, čím podrobněji jsou popsány nedostatky zaměstnance a jejich příčiny, tím lepší je předpoklad vzdělávacích potřeb. Moderní koncepce řízení pracovního výkonu propojuje pracovní výkon a vzdělání tím, že smlouvy a dohody o pracovním výkonu obsahují nejen dohodu o náplni práce, ale také o školení a rozvoji, které zaměstnanec pro výkon této práce absolvuje. Šikýř (2016, s. 140) dodává, že identifikace potřeby vzdělávání se provádí na základě dostupných údajů o pracovním místě (úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a požadavky vykonávané práce) a zaměstnancích (dosažené vzdělání a odborná způsobilost). Potřebné údaje o pracovních místech a zaměstnancích poskytuje analýza pracovních míst a hodnocení zaměstnanců.

Plánování vzdělávání

Dle Koubka (2015, s. 264) fáze identifikace potřeb vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání zaměstnanců. Ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb se vytvářejí návrhy a předběžné plány, zpracovávají se počáteční úkoly a priority vzdělávání, jejichž výsledkem je návrh programu a rozpočet. Všechny tyto návrhy jsou postupně rozvíjeny a diskutovány až do finální podoby rozpočtu a programu. Program je poté dále rozpracován tak, aby byly jasně definovány oblasti, na které se vzdělávání zaměří, počet a kategorie zaměstnanců, kteří mají být proškolení, způsoby a prostředky vzdělávání, a nakonec časový harmonogram vzdělávání.

Šikýř (2016, s. 140) udává, že na identifikaci potřeby vzdělávání by měl být vypracován plán vzdělávání, který vymezuje:

Cíl vzdělávání – vychází z potřeby vzdělávání;

Cílovou skupinu zaměstnanců – vyplývá z identifikované potřeby vzdělávání;

Metody vzdělávání – jsou buď na pracovišti, nebo mimo něj;

Instituci zabezpečující vzdělávání – institucí může být zaměstnavatel nebo externí dodavatel;

Lektora vzdělávání – lektor vzdělávání může být interní nebo externí;

Místo vzdělávání – místo vzdělávání vyznačuje místo, které může být buď v organizaci nebo mimo ni;

Čas vzdělávání – čas může být uváděn v rámci pracovní doby, mimo pracovní dobu, v rámci několika hodin i dnů;

Požadavky na materiální a technické vybavení a související služby – služby nezbytné se vzděláváním jako jsou požadavky na výukové materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování a stravování – podle toho, jak, kde a kdy;

Metody vyhodnocování výsledků vzdělávání – porovnání vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávacího programu, kvantifikace přínosů pomocí ekonomických ukazatelů atd.; (překontrolovat se zdrojem)

Náklady na vzdělávání – náklady závisejí na záměru, počtu zaměstnanců, zvolené metodě vzdělávání, hodnocení vzdělávání, požadavcích na zajištění vzdělávání, instituci, místě a čase.

Realizace vzdělávacích aktivit

Šikýř (2016, s. 141) tvrdí, že naplánování vzdělávání navazuje realizace vzdělávání. V souladu s plánovanými cíli a cílovou skupinou zaměstnanců se nejprve zvolí vhodná metoda, organizace, školitel, místo a čas vzdělávání. Poté se zajistí vhodné výukové materiály a technické vybavení, dohodne se určený subjekt a podmínky realizace, informuje se cílová skupina účastníků, v případě potřeby se zajistí doprava, ubytování a stravování účastníků, zvolí se vhodné metody hodnocení vzdělávání a stanoví se náklady na školení. Palíšková (2021, s. 189) se shoduje se Šikýřem (2016, s. 141) a tvrdí, že jakmile je vytvořen plán vzdělávání společnosti, lze realizovat jednotlivé naplánované vzdělávací aktivity. Hlavním faktorem ovlivňujícím úspěšnost realizace vzdělávání je motivace zaměstnanců, ale také vhodně zvolené metody vzdělávání, obsah vzdělávání, vhodný lektor příjemné prostředí a příjemné prostředí, ve kterém školení probíhá. V praxi není snadné skloubit výše uvedené faktory, protože různé skupiny zaměstnanců mají různé preference a nepřistupují ke školení stejným způsobem.

Dále Palíšková (2021, s. 189-190) doplňuje, že na začátku realizace vzdělávacích aktivit je nutné rozhodnout, kdo bude za jednotlivé aktivity v této fázi vzdělávání zodpovědný (a kdo je bude realizovat). Měla by být zajištěna poměrně široká škála organizačních činností, např.:

- Cílová skupina zaměstnanců by měla být dostatečně oslovená předem. Je důležité vysvětlit důvody a cíle účasti na vzdělávání. Vzdělávání může být povinné nebo může být účast na vzdělávacích akcích pouze doporučena.
- Shromáždění základních informací pro účastníky vzdělávacích akcí a včas je informovat o rozsahu akce, programu, časovém rozvrhu, místě konání, možnostech parkování atd.
- Podepsání smluv o spolupráci s lektory a autory studijních textů. Lektori budou informováni o struktuře pracovní skupiny a cílech vzdělávací akce.
- Příprava výukových materiálů (po dohodě se školitelem) nebo jiných pomůcek pro účastníky vzdělávacích akcí.
- Zajištění evidence účastníků na vzdělávacích akcích.
- Zajištění vhodných prostor pro vzdělávání, včetně potřebného technického vybavení.
- Zajištění dopravy, ubytování, stravování a dalšího drobného občerstvení.
- Zajištění evidence všech výstupů vzdělávacích akcí (např. písemné testy, hodnocení učitele, přínosů vzdělávání, atd) a dále také zajištění evidence lektorů a náležité platby.
- Provádění hodnocení a posuzování vzdělávacích akce.
- Výpočet celkových nákladů na vzdělávací akci.

Koubek (2015, s. 259) vnímá třetí fázi cyklu jako vlastní proces vzdělávání neboli realizace vzdělávacího procesu. Vzhledem k tomu, že školení zaměstnanců je často spojeno se značnými náklady, organizace by mělo přirozeně zajímat, do jaké míry bylo dosaženo stanovených cílů školení a do jaké míry se osvědčily nástroje a metody použité ke školení zaměstnanců. Další fází je proto vyhodnocení výsledků školení a účinnosti školicího programu a použitých metod.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Urban (2017) udává, že efektivní vzdělávání je takové, které přináší požadované výsledky. Proto je třeba výsledky vzdělávacích aktivit průběžně vyhodnocovat a ověřovat, zejména ve vztahu k předem stanoveným cílům. Význam hodnocení vzdělávacích akcí spočívá nejen v ověřování a analýze jejich účinnosti, ale také v motivaci účastníků a organizátorů k dosažení určitých cílů.

Dle Palíškové (2021, s. 190-192) je hodnocení účinnosti vzdělávání nejnáročnější fází cyklu systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků (spolu s predikcí vzdělávacích potřeb podniku v dlouhodobém časovém horizontu). Důvodem je skutečnost, že výsledky vzdělávání jsou poměrně obtížně měřitelné a obvykle se projeví až v dlouhodobém časovém horizontu. K zjištění návratnosti prostředků investovaných do vzdělávání zaměstnanců, lze použít různé přístupy. V praxi se poměrně často používá model, vytvořený Donaldem Kikrpatrickem v 60. letech 20. století, který měří efektivitu školení ve čtyřech fázích:

1. Reakce – cílem první fáze měření je zjistit, jak účastníci školení reagují na obsah školení, na vysvětlení školitele, na metody vzdělávání a na to, zda mohou nové znalosti využít na pracovišti. K měření se používá metoda dotazníků.

2. Učení – cílem měření ve druhé fázi je zjistit, zda bylo dosaženo cílů vzdělávací aktivity, tj. zda byly rozvinuty konkrétní znalosti nebo dovednosti. Měření se používá především k testování účastníků před a po vzdělávací aktivitě, někdy i v delších časových intervalech. Výsledky lze vyjádřit objektivními ukazateli, jako je procento správných odpovědí, aritmetický průměr sledované skupiny apod.

3. Chování – cílem je změřit, zda vzdělávání vedlo ke změnám v chování a kompetencích zaměstnanců (např. zlepšení komunikace, lepší reakce na zákazníky apod.). K měření účinnosti vzdělávacích aktivit zaměřených na měkké dovednosti se většinou používají hodnotící dotazníky (vhodná je také 360° zpětná vazba).

4. Výsledky – cílem je zjistit, zda vzdělávací aktivity (tj. získávání nových znalostí a dovedností) vedou ke zlepšení pracovního výkonu. Měří dopad vzdělávacích aktivit na tzv. klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).

Šikýř (2016, s. 538) vnímá hodnocení jako velmi obtížný úkol, protože je složité měřit účinnost vzdělávání a časem se nepřímo odráží ve změnách postojů a chování zaměstnanců. Pro vyhodnocení výsledků vzdělávání je nutné zkoumat a hodnotit, zda byly použity a dodrženy vhodné metody, bezprostřední a následné reakce účastníků školení, jak efektivně získali nové znalosti, dovednosti a kompetence a jak tyto dovednosti uplatňují ve své každodenní praxi. Hodnocení výsledků vzdělávání se provádí porovnáním výsledků vstupních a výstupních testů a sledováním průběhu vzdělávacího programu. Armstrong (2015, s. 368) souhlasí s Palíškovou (2021, s. 190-192) a Šikýřem (2016, s. 538) a tvrdí, že smyslem hodnocení je zjistit, do jaké míry vzdělávací aktivity plní svůj účel. Je také nutné určit, jakým způsobem budou získávány a analyzovány potřebné údaje.

2.2 Metody vzdělávání a rozvoje

Článek Altaxo (2019) uvádí, že metodám vzdělávání pracovníků předchází identifikace potřeby vzdělávání, která pramení nejen z potřeby zlepšení image organizace, ale také z potřeby konkurenceschopnosti, která je nejučinnější zbraní na trhu. Důležitým krokem v této souvislosti, tj. při plánování vzdělávání zaměstnanců, jsou bez pochyby metody vzdělávání, kterých je velmi široká škála, z níž musí organizace volit tu nejvhodnější metodu.

Autor Šikýř (2016, s. 141) dodává, že úspěšná realizace vzdělávání zaměstnanců závisí na schopnosti aplikovat vhodné metody vzdělávání, které zajistí, že zaměstnanci získají znalosti, dovednosti a kompetence potřebné k plnění dohodnutých úkolů a dosažení požadovaného výkonu. Autor Šikýř (2016, s. 142) také tvrdí, že právnost zvolené metody vzdělávání se posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání, cílovou skupinu účastníků vzdělávání, organizační předpoklady vzdělávání apod. Efektivní realizace jednotlivých vzdělávacích metod vyžaduje sledování dodržování plánu vzdělávání a vyhodnocování výsledků školení. Důležité je zejména posouzení skutečné úrovně osvojení nových kompetencí (znalostí, dovedností a chování) jednotlivými zaměstnanci a jejich uplatnění při plnění sjednané práce. Celkovou efektivitu procesu vzdělávání lze zvýšit použitím přístupu, který se označuje jako **blended learning**.

Podle Armstronga (2015, s. 267) představuje blended learning kombinaci různých metod vzdělávání s cílem zvýšit celkovou efektivitu procesu vzdělávání, tím, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat. Program blended learning může být plánován pro jednotlivce, kteří mohou kombinovat samostudium, e-learning, skupinové učení, koučování, mentoring a další vzdělávací aktivity poskytované ve firmě nebo mimo ni, mohou být nabízeny podle plánu zkušeností, plánu osobního rozvoje. Lze kombinovat i další vzdělávací aktivity.

Dle Koubka (2015, s. 265) lze metody vzdělávání řadit do dvou velkých skupin:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tzv. metody „on the job“.
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – tzv. metody „of the job“.

Šikýř (2016, s. 141) doplňuje Koubka (2015, s. 265) a tvrdí, že metody vzdělávání se rozlišují na metody na pracovišti (např. instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování, mentorování apod.) a mimo pracoviště (např. přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity apod.).

2.2.1 Vzdělávání na pracovišti

Dle Armstronga (2015, s. 359) je vzdělávání spojeno s učením na pracovišti na základě pracovních zkušeností. Lidé se učí při práci, vstřebávají a reflektují své pracovní zkušenosti, aby jim správně porozuměli a mohli je každodenně využívat. Vzdělávání na pracovišti je z velké části neformální proces, ale klíčovou roli při jeho usnadňování hrají liniioví manažeři. Dle Šikýře (2016, s. 142) vzdělávání na pracovišti probíhá především individuálně při plnění sjednané práce na běžném pracovišti zaměstnance. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování, mentorování. Koubek (2015, s. 268-269) doplňuje Šikýře (2016, s. 142) a tvrdí, že mezi metody používané ke vzdělávání při vzdělávání na pracovišti patří také counselling a pracovní porady.

Lochmannová (2016, s. 93) dodává, že zaměstnanci se učí v konkrétních podmínkách daného pracoviště a seznamuje se tak s konkrétní technikou a postupy firmy. Na druhou stranu není vždy snadné najít vhodné a kompetentní školitele a organizace ne vždy zajišťuje potřebné podmínky pro hladký průběh takových školení. Kromě toho je vzhledem k pracovnímu vytížení stávajících zaměstnanců organizace velmi obtížné najít pracovníky, kteří by se mohli účastníkům školení věnovat bez přerušení. I když jsou takoví zaměstnanci k dispozici, často nemají čas na vlastní práci a musí část svých běžných povinností delegovat na jiné zaměstnance. Naopak Palíšková (2021, s. 184) tvrdí, že hlavní předností ve vzdělávání na pracovišti spočívá v tom, že si zaměstnanec osvojuje výrobní postupy a dovednosti v podmínkách daného podniku. Jedná se o neformální způsob získávání praktických zkušeností a znalostí. V neposlední řadě také posiluje sociální vazby a vztahy mezi lidmi na pracovišti.

Instruktáž při výkonu práce – dle Lochmannové (2016, s. 94) představuje nejjednodušší způsob zácviku nového pracovníka nebo pracovníka, který není tolik zkušený. Dále také udává, že při této metodě zkušenější zaměstnanec nebo přímý nadřízený předvádí pracovní postup a zaučovaný se jej učí z potřeby vykonávat vlastní pracovní úkol pozorováním a napodobováním. Tato metoda umožňuje rychlé zaškolení zaměstnanců, zejména v jednoduchých nebo dílčích pracovních postupech. Jedná se o poměrně krátkodobý přístup. Šikýř (2016, s. 142) uvádí, že zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce. Instruktáž je vhodná pro školení a učení takovým způsobem, aby si zaměstnanci snadno a rychle osvojili znalosti, dovednosti a schopnosti k plnění sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Koubek (2015, s. 267) souhlasí s Lochmannovou (2016, s. 94), že se jedná o nejjednodušší způsob jednorázového zácviku, kdy zkušení pracovníci nebo přímí nadřízení předvádějí (a v případě potřeby opakují) pracovní postupy a vzdělávání pracovníci se učí pracovní postupy pozorováním a napodobováním při plnění pracovních úkolů. Dále také Koubek (2015, s. 267) tvrdí, že je to nejčastěji používaná metoda.

Asistování – Lochmannová (2016, s. 94) tvrdí, že v rámci asistování je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenému pracovníkovi, jemuž pomáhá při plnění každodenních úkolů, seznamují

se s náplní práce a postupně získávají v této činnosti sebedůvěru a samostatnost. Asistování končí, když je zaměstnanec schopen vykonávat svoji práci zcela samostatně. Koubek (2015, s. 268) souhlasí s Lochmannovou (2016, s. 94), že vzdělávaný pracovník je přidělen jako asistent zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu v jeho práci a učí se od něj, jak práci vykonávat. Postupně se zapojuje do práce, a nakonec získá dostatečné znalosti a dovednosti, aby mohl práci vykonávat zcela samostatně. Dále doplňuje že asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností zaměstnance. Tato metoda se používá nejen pro fyzickou pracovní přípravu, ale také pro přípravu manažerů a odborníků. Šikýř (2016, s. 142) také souhlasí s Lochmannovou (2016, s. 94) i Koubkem (2015, s. 268) a dodává, že zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi si za pomoci zkušeného školitele osvojí zavedené pracovní postupy a připraví se na samostatné plnění sjednané práce. Spolupráce se školitelem umožňuje zaměstnanci naučit se sjednané práce, ale mohou se od školitele naučit i nevhodné pracovní postupy.

Pověření úkolem – dle Šikýře (2016, s. 142) školitel zadává zaměstnanci konkrétní úkoly a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat získané znalosti, dovednosti a schopnosti. Zadání úkolu učí zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při plnění sjednané práce. Koubek (2015, s. 268) doplňuje Šikýře a tvrdí, že pověření úkolem rozvinutí předcházející metody nebo její závěrečnou fázi. Školitel pověřuje vzdělávaného pracovníka určitými úkoly. Tímto způsobem má pracovník všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Tato metoda se často používá k budování praktických dovedností manažerů a tvůrčích pracovníků. Lochmannová (2016, s. 94) doplňuje Šikýře (2016, s. 142) a Koubka (2015, s. 268) a tvrdí, že pověření úkolem představuje rozvinutí metody a může se také jednat o vrcholnou fázi asistování. Dále také autorka dodává, že se jedná o metodu, která se používá při formování pracovních schopností řídicích pracovníků.

Rotace práce – dle Šikýře (2016, s. 142) se zaměstnanec učí, když je postupně nebo dočasně převáděn na jiná pracovní místa s odlišnou náplní práce a odlišnými pracovními podmínkami v rámci organizace nebo mimo ni. Rotace práce rozšiřuje dovednosti zaměstnanců a zlepšuje jejich přizpůsobivost. Koubek (2015, s. 269) dodává, že metoda se používá především při školení vedoucích pracovníků a při zavádění absolventů škol do organizace, ale může být účinná i pro řadové zaměstnance. Podle Lochmannové (2016, s. 94) je smyslem flexibilizovat takového zaměstnance. Koubek (2015, s. 269) dále dodává, že při rotace práce je výhodou, že zaměstnanci si rozšiřují své zkušenosti a dovednosti, rozvíjejí nové zájmy a poznávají komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. To zvyšuje flexibilitu pracovní síly zaměstnanců a podporuje komplexnější a provázanější pohled na organizační záležitosti. Zároveň si on i jeho nadřízený ověřují své kompetence a priority. Tento přístup přispívá k celkové flexibilitě organizace a jejích pracovníků. Naopak jako nevýhodu Koubek (2015, s. 269) uvádí, že pracovník nemusí na každém pracovišti nebo funkci uspět, což může poškodit jeho sebevědomí a odrazit se v jeho hodnocení způsobilosti s nadřízenými.

Koučování – dle Šikýře (2016, s. 142) se zaměstnanec může pod vedením kouče vzdělávat, být veden a povzbuzovat k dobrovolnému a samostatnému jednání, aby si osvojil své znalosti, dovednosti a schopnosti k plnění sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. Koubek (2015, s. 267) doplňuje Šikýře (2016, s. 142) a tvrdí, že na rozdíl od jednorázového koučování se koučování týká dlouhodobého vedení, objasňování, zpětné vazby a pravidelného hodnocení výkonu ze strany nadřízeného nebo vzdělavatele. V praxi koučování znamená neustálé povzbuzování a vedení zaměstnanců k plnění požadovaných úkolů a k vlastní iniciativě s ohledem na jejich individualitu. Lochmannová (2016, s. 94) dodává, že v mnoha případech je vhodnějším dlouhodobým přístupem koučování, a právě tak to funguje. Koučování je systematické vedení zaměstnanců, které jim umožní dosáhnout požadovaného pracovního výkonu a pracovat z vlastní iniciativy. Zaměstnanci jsou průběžně informováni o vlastním

pracovním hodnocení a tato zpětná vazba pomáhá orientovat jejich práci na neustálé zlepšování. Stejně jako u instruktáže při výkonu práce, může mít tendence k nesoustavnosti, neboť probíhá v hlučném a chaotickém prostředí.

Mentorování – dle Šikýře (2016, s. 142) se zaměstnanec vzdělává pod vedením mentora, který je odborníkem v dané oblasti. Vedoucí může zaměstnanci poskytnout zkušenosti a rady, aby si osvojil znalosti, dovednosti a schopnosti k plnění dohodnutých úkolů a dosažení požadovaného výkonu. Koubek (2015, s. 267) dodává, že mentoring je podobný koučování, ale v tomto případě leží určitá iniciativa a odpovědnost na samotném vzdělaném pracovníkovi, který si vybere mentora, jenž je jeho osobním vzorem. Mentor – pokud je ochoten působit jako mentor – radí, inspiruje a vede, ale také podporuje, povzbuzuje a pomáhá v jeho kariéře. Podle Bohutínské (2021) se mentoring ve firmách využívá především k rozvoji kompetentních zaměstnanců, manažerů a vedoucích pracovníků.

Counselling – podle Koubka (2015, s. 268) counselling patří mezi nejnovější metody formování pracovních schopností zaměstnanců. Také se jedná o vzájemné konzultace a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrný vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Lochmannová (2016, s. 94) dodává, že metoda je poměrně časově náročná, a proto se vzdělávání může jednoduše dostat do sporu s běžně plněnými pracovními povinnostmi. Koubek (2015, s. 268) vidí jako výhodu to, že účastníci školení se vyjadřují k problémům, s nimiž se setkávají při své práci a v procesu školení, a předkládají návrhy na řešení problémů, čímž se zefektivňuje a iniciuje vztah mezi účastníkem školení a školitelem, zpětná vazba mezi účastníkem školení a školitelem a návrhy na obohacení stylu řízení pracovní síly.

Pracovní poradý – dle Lochmannové (2016, s. 94) se při pracovních poradách zaměstnanci dozvídají o problémech týkajících se jejich práce a organizace obecně. Nejen diskutují, ale také si vyměňují zkušenosti, prezentují své názory a zaujímají stanoviska k aktuálním otázkám v organizaci. Nevýhodou je časová náročnost setkání, která se stává závažnější s rostoucím počtem potenciálních účastníků setkání. Koubek (2015, s. 269) vidí jako výhody u pracovních porad výměnu zkušeností, názorů, ale i zaujímání postojů k problémům nastávající v pracovním prostředí, které zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Jedná se o neformální metodu, která může být velmi účinná při zvyšování znalostí nových a nezkušených zaměstnanců.

2.2.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Dle Šikýře (2016, s. 143) vzdělávání mimo pracoviště probíhá téměř vždy současně mimo obvyklé pracoviště zaměstnanců nebo mimo ni. Koubek (2015, s. 269-270) tvrdí, že metody používané pro školení mimo pracoviště (v organizaci i mimo ni) se často podobají školním metodám (kurzy ve školách a vzdělávacích institucích), specializovaným zařízením (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), vývojovým prostorám a zařízením pro předvádění nových technologií. Obecně se jedná o metody pro kolektivní vzdělávání skupin účastníků. Tradičnější z těchto metod jsou zaměřeny na rozvoj znalostí a sociálních kvalit, zatímco modernější se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností. Palíšková (2021, s. 184) doplňuje Šikýře (2016, s. 143) a Koubka (2015, s. 269-270) a tvrdí, že vzdělávání mimo pracoviště vhodně doplňuje a rozšiřuje vzdělávání na pracovišti. Programy odborné přípravy mimo pracoviště se obvykle zaměřují na získávání nejnovějších znalostí v oboru (např. nejnovější technologie, nové patenty), rozvoj měkkých dovedností (např. komunikačních dovedností, týmové práce, technik řízení a vedení) a budování a posilování pracovních týmů. Výhodou vzdělávání mimo pracoviště je především

možnost setkávat se s lidmi z oboru a získávat nové nápady a názory. V závislosti na potřebách podniku však může externí dodavatel připravit také speciální program pro určitou skupinu zaměstnanců "na klíč"(outsourcing). V tomto případě je důležité, aby byl dodavatel seznámen s cíli vzdělávacího programu a potřebami podniku.

Přednáška – Podle Koubka (2015, s. 270) je jejímž cílem obvykle poskytnout faktické informace nebo teoretické znalosti. Šikýř (2016, s. 143) tvrdí, že se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu školitele. Prostřednictvím přednášek se znalosti a dovednosti školitele snadno a rychle přenášejí na zaměstnance, ale jednostranný výklad školitele brání zaměstnancům v aktivním osvojení si předávaných znalostí, dovedností a kompetencí. Dle autorky Lochmannové (2016, s. 95) jsou přednášky obvykle zaměřeny spíše na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Je méně náročná na vybavení, což lze považovat za výhodu této metody. Na druhou stranu se jedná o jednosměrný tok informací, které účastníci přijímají pasivně.

Demonstrování (praktické, názorné vyučování) – Palíšková (2021, s. 185) tvrdí, že demonstrování je metoda, která může být součástí instruktáže. Často využívá audiovizuální techniku a v poslední době také roboty a virtuální realitu. Je vhodná pro zaškolení-ve výrobě, při obsluze strojů a zařízení. Lze ji využít mimo pracoviště, například k uvedení nejnovějších technologií a výrobních postupů. Šikýř (2016, s. 143) doplňuje Palíškovou (2021, s. 185) a tvrdí, že školitel předvádí zaměstnanci konkrétní pracovní postupy v simulovaných nebo reálných pracovních podmínkách. Zaměstnanci si názorně osvojují znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k plnění dohodnutých úkolů a dosažení požadovaného výkonu. Koubek (2015, s. 270) vnímá jako výhodu, že účastníci vzdělávání si své dovednosti vyzkoušejí v bezpečném prostředí, kde nehrozí nebezpečí vážné újmy. Touto metodou se předávají jak znalosti, tak dovednosti. Jako nevýhodu Koubek (2015, s. 270) uvádí podmínky ve vzdělávacím zařízení, protože na skutečném pracovišti bývají rozdílné.

Případové studie – dle Koubka (2015, s. 270) jsou případové studie rozšířenou a velmi běžnou výukovou metodou. Případové studie se používají především při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Případové studie mohou být organizační problémy (krátké případové studie, obvykle zaměřené pouze na jednu oblast řízení organizace, např. řízení lidí) nebo komplexní organizační problémy (komplexní případové studie, zaměřené na širší aspekt nebo interdisciplinární přístup k organizačnímu problému). Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. Podle Šikýře (2016, s. 270) se zaměstnanci učí tak, že podle určitého zadání hledají možná řešení modelů a reálných problémů. Řešení případových studií rozvíjí analytické systémové myšlení zaměstnanců a podporuje týmovou spolupráci.

Workshop - dle Šikýře (2016, s. 143) tvrdí, že se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky. Semináře motivují zaměstnance k aktivnímu rozvíjení získaných znalostí, dovedností a sdílených kompetencí. Lochmannová (2016, s. 95) zastává názor, že semináře mohou překonávat zmíněnou nevýhodu přednášek. Během seminářů se účastníci zapojují do diskusí, kde vznikají nápady a řeší se problémy. Tímto způsobem je podporován pozitivní přístup účastníků. Stejně jako vhodná metoda moderování však i příprava seminářů vyžaduje důkladnou organizaci.

Brainstorming – Koubek (2015, s. 271) uvádí jako další type případové studie brainstorming. Každá ze skupin účastníků školení je požádána, aby navrhla (ústně nebo písemně) řešení určitého problému. Po předložení návrhů se o navržených řešeních vede diskuse s cílem najít nejlepší návrh nebo nejlepší kombinaci. Dle webu Altaxo (2019) je Brainstorming dalším typem případové studie, při níž je každý člen skupiny požádán, aby našel vlastní řešení problému. Poté se řešení všech členů skupiny spojí a najde se nejvhodnější řešení.

Simulační metody (hraní rolí, Assessment Centrum) – dle Palíškové (2021, s. 185) se často používají pro rozvoj měkkých dovedností. Řídí se předem stanoveným scénářem a tématem a simuluje konkrétní modelové situace, které se běžně vyskytují v praxi. Například: Metoda košíku došlé pošty – školený pracovník je v kanceláři a na stole má hromadu nevyřízených dokumentů (e-mailů), které je třeba vyřídit do stanoveného termínu. Musí se rozhodnout, co upřednostnit a zpracovat okamžitě, co delegovat, na co počkat a co není důležité. Do toho zvoní telefon – jeho nadřízený má další požadavky, úkoly apod. To může simulovat hromadu úkolů, stresové situace apod. Cílem je stanovit priority úkolů, plánovat čas, klidně reagovat na krizové situace a umět se správně rozhodovat pod tlakem. Simulační metody se většinou používají ke školení manažerů, ale také k jejich výběru. Jejich příprava je časově náročná, ale velmi účinná.

„Outdoor training/learning“ nebo také, adventure education“, kterou by bylo možné označit jako **„učení se hrou či pohybovými aktivitami“**, dle Koubka (2015, s. 272) se jedná o metodu, která se v poslední době stále častěji používá ve vzdělávání manažerů. Jejím obsahem jsou hry a aktivity spojené se sportovním výkonem, například ty, které se úspěšně praktikují na skautských táborech. V tomto případě jsou účastníci her vedoucími a učí se řadě manažerských dovedností, jako je hledání nejlepšího řešení úkolu, koordinace činností, komunikace s kolegy, delegování úkolů, koučování kolegů, práce v týmu a orientace. Vzdělávání může probíhat venku, v tělocvičně nebo, ale i v poněkud upravené učebně. Některé univerzity v USA pro tento účel vybudovaly speciální areály (např. Ohio State University). Postup zahrnuje zadávání úkolů formou her nebo pohybových aktivit. Úkoly se obvykle řeší kolektivně a jeden z účastníků přebírá iniciativu, a to buď dobrovolně, nebo na základě pověření. Po splnění úkolu následuje diskuse o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak byly uplatněny a co by se dalo zlepšit. Šikýř (2016, s. 143) tvrdí, že zaměstnanci se učí prostřednictvím sportovních aktivit v přírodě a přímo využívají a rozvíjejí své vrozené kompetence (např. analyzovat, rozhodovat, provádět, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat a spolupracovat).

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) dle Koubka (2015, s. 273) další stále častěji používanou metodou je vzdělávání pomocí počítačů. Počítače umožňují simulovat pracovní situace, usnadňují výuku pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám velké množství informací, nabízejí různé testy a cvičení, průběžně vyhodnocují proces osvojování znalostí a dovedností a umožňují komunikaci s vzdělavatelem či s ostatními účastníky vzdělávání. Počítačové výukové programy se dnes stále častěji používají ve všech oblastech lidské činnosti. S výhodou ji používají organizace, jež mají interní počítačové sítě.

E-learning

Dle Armstronga (2015, s. 362) je e-learning využívání informačních a komunikačních technologií k podpoře vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, zejména pokud jde o poskytování výukových materiálů a odborné přípravy E-learning může být poskytován prostřednictvím intranetu (interní počítačové sítě) organizace. Šikýř (2016, s. 143) dodává, že podstatou e-learningu je nahradit zdroj znalostí (školitele) příslušnou informační a komunikační technologií, která přenáší znalosti zdroje znalostí (školitele) na příjemce (zaměstnance). Informační a komunikační technologie často hrají důležitou roli při hodnocení účinnosti a efektivity e-learningu, ale úspěch e-learningu je dán spíše motivací a efektivitou uživatelů (zaměstnanců) než dokonalostí použitých informační a komunikační technologie. Lochmannová (2016, s. 95) vnímá e-learning jako poměrně levnou metodu, která vzdělávaným pracovníkům umožňuje individuální tempo vzdělávání stejně jako flexibilní časové rozložení vzdělávání do období, kdy má pracovník méně práce. Úskalím efektivity e-learningu bývá silná závislost na přístupu každého jednotlivce.

2.3 Moderní trendy vzdělávání a rozvoje

Dle Farkáčové (2023) je technologický vývoj jedním z hlavních důvodů rostoucí potřeby rekvalifikace a školení zaměstnanců. Na druhou stranu může být také součástí řešení těchto vznikajících potřeb. V posledních letech nabývá v oblasti vzdělávání zaměstnanců na významu umělá inteligence i virtuální realita (nebo jejich kombinace). Využití nových trendů ve vzdělávání zaměstnanců může mít řadu pozitivních účinků, mezi něž patří nejen rozvoj příslušných dovedností, ale také zvýšení úrovně motivace, loajality a angažovanosti zaměstnanců. I malé firmy, organizace a instituce mohou využít potenciál virtuální reality pro školení zaměstnanců a těžit také z prostředí virtuální reality spojené s využitím umělé inteligence. Přítomnost lektorů a školitelů se tak stává zbytečnou.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 40) tvrdí, že digitalizace je proces, při kterém jsou papírové dokumenty převáděny do elektrické podoby. Zpracování papírových dokumentů je velmi složité v celém životním cyklu obsahu v systému správy dokumentů. Ukládání dokumentů v elektronické podobě proto usnadňuje správu a vyhledávání a umožňuje propojení dokumentů s používanými informačními a účetními systémy.

Jedním z důležitých trendů je digitalizace, která měla před rokem 1995 na odborné vzdělávání a přípravu jen okrajový a nepřímý dopad. Od té doby se však digitalizace stala nedílnou součástí mnoha oblastí společnosti, včetně každodenního života. Spolu s personalizací a demokratizací si od odborného vzdělávání a přípravy vyžádala větší flexibilitu a nové možnosti, jak a kde se učit, uvádí článek EQF (2021).

Gamifikace

Dle Langer (2016, s. 205) pojem gamifikace představuje využití herních prvků ve vzdělávání - např. porovnávání s výsledky kolegů, získávání bodů za dobrý výkon, ztracením, životů" v případě neaktivity, postup na vyšší úroveň zkušeností. To také nutí účastníky k větší disciplíně a lepším výkonům. Díky gamifikaci, prvkům zpětné vazby a propojení se sociálními sítěmi digitální vzdělávání získalo sociální rozměr, který dříve chyběl. Pališková (2022, s. 194) dodává, že celý proces vzdělávání se tak stává pro zaměstnance atraktivnějším a motivujícím. Bodové hodnocení, sestavování žebříčků úspěšnosti a dosažení prémie či ocenění podporuje přirozenou soutěživost. Vzbuzuje také zájem o učení u zaměstnanců, kterým chybí vnitřní motivace. Začlenění herních prvků zvyšuje zapamatování vzdělávacího obsahu a umožňuje praktické učení pomocí nástrojů virtuální reality. Například s využitím leteckých stimulatorů, kdy je navozena krizová situace, lze využít k rozvoji týmové práce, rychlosti rozhodování, odolnosti vůči stresu, leadership a dalších manažerských dovedností. Farkáčová (2023) je toho názoru, že trend gamifikace jednoznačně pronikl i do oblasti vzdělávání zaměstnanců. Ve skutečnosti je prakticky možné gamifikovat všechny formy vzdělávání. Na druhou stranu skutečná gamifikace se týká především online vzdělávání. Gamifikace se snaží vytěžit nejúčinnější mechanismy z různých typů her, zejména psychologických, a využít je k motivaci účastníků vzdělávání. Může tedy do vzdělávání přinést snahu pochopit, co studenty na hrách baví a motivuje, a využít to k informování o vzdělávacím procesu. Gamifikované řešení pro vzdělávání zaměstnanců může být vytvořeno na míru organizace. Dále autorka Farkáčová (2023) uvádí příklad na aplikaci Duolingo, která slouží k výuce cizích jazyků. Všeobecně známým konkrétním příkladem je aplikace Duolingo pro výuku cizích jazyků. Tato aplikace může být konkrétním příkladem toho, jak vypadá gamifikace. Při učení cizího jazyka je možné postupovat různými cestami. Můžete například rozpoznávat předměty, psát slova nebo věty nebo vybírat správnou odpověď z předem definovaných možností. Je také možné procvičovat výslovnost mluvením do mikrofону smartphonu. Slovní zásoba je rozdělena do různých oblastí

a každá oblast je rozdělena do lekcí v pořadí od nejjednodušší po nejobtížnější. Jak se uživatelé učí, získávají body, tzv. zkušenostní body, které mohou využít k dosažení různých úrovní a porovnávat své úspěchy s kolegy a týmy. Různé jiné aplikace také umožňují uživatelům sbíráním bodů odemknout další prémiové funkce. Celé toto učení je hra. Je to hra postavená na principech získávání bodů, překonávání výzev, podpoře soutěživosti a motivaci k dalšímu pokračování. Nejde však jen o používání her jako metody, ale o to, aby účastníci hráli hry.

Mobilní technologie ve vzdělávání (někdy nazývané jako m-learning, kde „m“ znamená mobilní)

Dle Langer (2016, s. 206) M-learning využívá mobilní technologie pro vzdělávací účely na různých zprostředkovaných zařízeních včetně notebooků, netbooků, smartphonů a audioknih. Obsah vzdělávání je poskytován buď prostřednictvím webového prohlížeče, nebo stažením mobilní aplikace přímo do vlastního mobilního zařízení, výhodami M-learningu jsou rychlost, dostupnost, zábava a netradičnost. Cílovou skupinou jsou především mladí lidé, ale také zaměstnanci, kteří tráví většinu dne mimo kancelář

Blended-learning

Dle Palíškové (2021, s. 195) Blended learning (b-learning) je kombinace e-learningu s klasickými (face to face) metodami výuky. Dnes stále rozšířenější a modernizované metody e-learningu sahají od možnosti stáhnout si učební texty do počítače prostřednictvím internetového připojení přes různé výukové programy až po speciální interaktivní výukové programy, často přizpůsobené konkrétním pracovním požadavkům. Hlavní výhodou e-learningu je vysoká individualizace vzdělávání. Jednotlivci si mohou zvolit tempo učení, které jim vyhovuje, mohou si vybrat, kde a kdy budou v případě potřeby studovat, a často si mohou své znalosti sami vyzkoušet. Metody e-learningu jsou však vhodné především pro získávání nových znalostí a jsou méně účinné při rozvoji dovedností. Blended learning může vhodnou kombinací výukových metod tyto nedostatky překonat (např. e-learning doplněný praktickou instruktáží na pracovišti, workshopem, apod.)

AI ve vzdělávání

V profi HR (2023) autorka článku Štanglová tvrdí, že podle společnosti ABSL bude příští desetiletí v odvětví podnikových, zákaznických a IT služeb ve znamení pokračující digitalizace, rozšiřování nabídky služeb, konsolidace trhu, zaměření na udržitelnost a zavádění nových způsobů práce. Očekává se, že do roku 2030 bude v tomto odvětví pracovat 250 000 zaměstnanců. Hlavním motorem rozmachu podnikových služeb v ČR už ovšem není levná pracovní síla, ale kvalifikace místních lidí, schopnost země přitáhnout talenty z celého světa a adopce technologií. Kromě robotické automatizace procesů se v tomto odvětví stále více uplatňuje rozpoznávání textu. Téměř třetina center využívá chatboty, čtvrtina umělou inteligenci, pětina strojové učení, stejný podíl technologie zpracování přirozeného jazyka a 17 % rozpoznávání videa nebo obrazu. „Asi největší boom aktuálně zažívá umělá inteligence. Z našich dat vyplývá, že centra, která nasadila umělou inteligenci, rostou dokonce dvojnásobným tempem, než kolik činí oborový průměr. Umělá inteligence totiž umožňuje zlepšit produktivitu a efektivitu práce,“ uvedl Jonathan Appleton a dodal, že využívání AI vytváří řadu nových pracovních míst v oblastech, jako je vývoj softwaru AI, analýza data řízení projektů AI.

Článek npi (2023) uvádí, že využití umělé inteligence ve vzdělávání přináší řadu výhod, které přispívají k efektivnějšímu a účinnějšímu procesu vzdělávání. Personalizace a přizpůsobení výuky každému studentovi zvyšuje angažovanost a zájem o učení. Každý student může postupovat svým vlastním tempem a získat přesně takovou podporu, jakou potřebuje. Kromě toho se automatizují procesy, jako je hodnocení a příprava učebních materiálů, což pedagogům

poskytuje více času, aby se mohli soustředit na personalizovanou výuku a podporu studentů. Umělá inteligence může hrát důležitou roli ve všech fázích procesu vzdělávání, od přípravy učebních materiálů až po hodnocení výsledků studentů. Zde je několik způsobů, jak lze umělou inteligenci využít ve vzdělávání:

Personalizované učení – díky umělé inteligenci lze vzdělávací plány a výukové materiály přizpůsobit jednotlivým studentům; systémy umělé inteligence analyzují data studentů a na základě jejich potřeb a preferencí navrhnou nejlepší obsah a výukové metody.

Adaptivní učení – adaptivní výukové systémy využívají umělou inteligenci k dynamickému přizpůsobení schopnostem a pokroku studentů. Na základě analýzy výkonu dokáže systém identifikovat slabé stránky a poskytnout individuální podporu a cvičení k jejich zlepšení.

Virtuální asistenti – inteligentní chatboti a virtuální asistenti se stále více stávají součástí vzdělávacího prostředí. Mohou odpovídat na otázky studentů, poskytovat jim podporu, a dokonce simulovat konverzaci, aby zlepšily komunikační dovednosti.

Automatické hodnocení – umělá inteligence může výrazně zjednodušit a urychlit hodnocení práce studentů. Systémy pro zpracování přirozeného jazyka mohou analyzovat a vyhodnocovat psané texty, testy a programové kódy.

Dále článek npi (2023) tvrdí, že využití umělé inteligence ve vzdělávání s sebou samozřejmě přináší určité výzvy a etické otázky. Je důležité, aby byl vývoj a nasazení AI v souladu s principy zodpovědného a etického používání. Mezi nejzásadnější z nich patří ochrana soukromí a kybernetická bezpečnost. Shromažďování a analýza údajů o studentech může vyvolat otázky týkající se soukromí a bezpečnosti. Je nezbytné zajistit, aby byla data chráněna a používána pouze pro vzdělávací účely.

Pališková (2021, s. 195) dodává, že jednou z překážek firemního vzdělávání je často vysoké pracovní vytížení zaměstnanců. Očekává se proto, že v budoucnu budou do podnikového vzdělávání postupně zaváděny technologie založené na digitálním rozhraní. Patří sem mimo jiné zařízení pro zobrazování textu, přehrávání videa a zvuku. Kromě počítačů lze využít také tablety, mobilní telefony a čtečky. Webové kamery, interaktivní tabule, digitální zařízení pro psaní textu, streamovací zařízení a další technologická zařízení lze využít k vytvoření "virtuální učebny" a umožnit účast studentů, kteří nejsou fyzicky přítomni. Jedinečnost této technologie spočívá v tom, že je velmi flexibilní a nákladově efektivní. Protože však osobní kontakt mezi učitelem a studentem nebo školitelem a zaměstnancem je základním prvkem vzdělávacího procesu, nelze jím nahradit klasické výukové metody.

Dle webu Orange Academy (2024) pro mnoho personalistů není umělá inteligence žádnou novinkou, protože je již nedílnou součástí HR a často každodenním nástrojem. To znamená, že AI lze využít pro úkoly, které by jinak trvaly hodiny, ne-li dny. Největším dopadem je tedy úspora času. Efektivní a automatizované procesy založené na AI mohou snížit pracovní zátěž HR a zvýšit celkovou efektivitu. Pomocí AI může HR snížit náklady, zvýšit produktivitu a efektivitu a také zlepšit interní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců; pokud je AI správně využívána, může dosáhnout dobrých výsledků a pozitivně ovlivnit celkovou strategii společnosti. Lidské zdroje a umělá inteligence jsou úzce spojeny se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Zaměstnanci se vždy chtějí učit a zlepšovat své dovednosti. To je také nejčastěji kladená otázka při pracovních pohovorech: Jaké možnosti vzdělávání jsou k dispozici? Umělá inteligence pomáhá vytvářet personalizované vzdělávací programy. Všechny školicí moduly jsou upraveny přesně podle potřeb jednotlivce, takže můžete svým zaměstnancům poskytnout personalizované školení s minimálním úsilím; umělá inteligence nabízí možnosti vzdělávání prostřednictvím simulací, takže si zaměstnanci mohou vyzkoušet a zjistit, jak by situace vypadala v reálném životě. Prostřednictvím těchto simulací mohou zaměstnanci získat

individuální zpětnou vazbu o svém pokroku. Zaměstnanci se tak stávají nadšenějšími pro zlepšování svých dovedností a jsou si jistější ve své práci.

Hospodářské noviny (2019) uvádí, že dnešní vrcholoví manažeři si uvědomují svou odpovědnost být tahouny změn. Proto vnímají umělou inteligenci jako příležitost k rozšíření vlastních odborných znalostí a strategického myšlení. Přínosy umělé inteligence vidí nejen v úspoře času díky vyšší produktivitě, ale také v tom, že chtějí pracovat jinak než ve své současné práci, například trávit více času inspirováním a motivováním zaměstnanců, určováním směru práce a stanovováním správných cílů. Potřeba motivovat zaměstnance a stanovovat správné cíle je ve světě i v České republice víceméně podobná, v ostatních zemích cítí mnohem větší potřebu investovat čas do nalezení nových tržních příležitostí. Čeští lídři se v tomto ohledu liší, tuto potřebu vyjádřilo pouze 15 % z nich.

Silvie Kaderka (2023) na webu Lindkedin uvádí, že největší obavou při používání umělé inteligence v personalistice je náchylnost ke zkreslení. K tomu může dojít, pokud jsou do umělé inteligence vkládány neobjektivní údaje nebo pokud algoritmy nejsou správně naprogramovány tak, aby zohledňovaly možné předsudky. Pokud se to neřeší, může to vést k diskriminaci na pracovišti. Aby se toto riziko zmírnilo, měli by personalisté zajistit, aby data používaná k trénování algoritmů AI byla důkladně prověřena. Důležité je také pravidelně monitorovat rozhodnutí, která umělá inteligence činí, aby se zajistila jejich objektivita. Pokud například systém umělé inteligence ve firmě dostane data, která zahrnují pouze muže na manažerských pozicích, může činit rozhodnutí, která znevýhodňují ženy na pracovišti. Aby se tomu předešlo, měla by být data používaná k trénování systémů AI různorodá a reprezentativní pro všechny zaměstnance.

Jak pandemie Covid-19 ovlivnila vzdělávání

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 65) tvrdí, že v důsledku pandemie Covid-19 je pro vedení organizací ještě náročnější určit, jak efektivně udržet vzdělávání a budování kapacit zaměstnanců. Po pandemii by se měla hlavní pozornost zaměřit na udržitelnost vzdělávání. Předchozí trendy v oblasti vzdělávání a budování kapacit je třeba přizpůsobit současné situaci a nejnovějším trendům v oblasti vzdělávání a budování kapacit, kdy investice do vzdělávání klesají a důraz je kladen na digitalizaci. Organizace se stále více zajímají o metody vzdělávání, jako je sdílení zkušeností prostřednictvím interaktivních workshopů, mentoring a koučování, flexibilita učení a digitalizace, individuální rozvojové programy, osvojování soft skills (měkkých dovedností), antistresové techniky a kurzy prevence vyhoření.

2.4 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou – metodologickou a část analytickou. Součástí teoretické části je i metodika práce. V této podkapitole jsou uvedeny postupy a metody, které byly využity při zpracování celé bakalářské práce. Teoreticko - metodologická část práce je vypracována na základě studia odborné literatury, vědeckých článků a internetových zdrojů, tj. provedením literární rešerše.

Teoreticko – metodologická část je pomyslným vstupem do úvodu zkoumané problematiky, čímž je v tomto případě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Předmětem první kapitoly je definice vzdělávání a rozvoje, jeho význam a uvedené body, proč je důležité vzdělávat a rozvíjet zaměstnance v organizacích. Dále se první kapitola věnuje systematickému vzdělávání zaměstnanců procesu vzdělávání. Druhá kapitola se soustředí na metody vzdělávání a jejich popisu v praxi – vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. V neposlední řadě se teoreticko – metodologická část věnuje moderním trendům vzdělávání a rozvoje a tím, jak ovlivňují naši budoucnost. Příkladem moderních trendů je gamifikace, mobilní technologie ve

vzdělávání, blended learning, umělá inteligence a její přínosy i hrozby. Samotný závěr teoretické části se věnuje pandemii Covid-19 a jak ovlivnila vzdělávání zaměstnanců. Teoretická část tvoří základ pro sestavení vlastního dotazníkového šetření a následné psaní praktické části. Teoretická část tvoří základ pro sestavení vlastního výzkumu za pomoci vedených rozhovorů s hlavním školitelem organizace Sportisima a jeho zaměstnanců a následné psaní praktické části.

Praktická část bakalářské práce je věnována vzdělávání a rozvoji ve společnosti Sportisimo, s. r. o. V první kapitole praktické části je uvedena charakteristika organizace. Druhá kapitola praktické části se věnuje samotnému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve společnosti Sportisimo. Informace o organizaci týkající se vzdělávání zaměstnanců byly získány prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vedením organizace a dále jsou doplněné o informace z webových stránek společnosti či interních informací poskytnuté vedením organizace. Třetí kapitola se věnuje zhodnocení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, kde autorka bakalářské práce vyhodnocuje stav z hlediska vzdělávání a rozvoje. Čtvrtá kapitola se zabývá vyhodnocením vedených rozhovorů se zaměstnanci a hlavním školitelem společnosti Sportisima. Rozhovor se zaměstnanci probíhal v hlavní prodejně v Praze, konkrétně v obchodním centru Palladia, kde autorka práce absolvovala odbornou praxi ve spolupráci s (VŠEM) Vysokou školou ekonomie a managementu, a. s.

Součástí praktické části jsou také rozhovory vedené se zaměstnanci organizace Sportisimo a hlavní rozhovor se školitelem společnosti. Rozhovor se zaměstnanci obsahoval 15 otázek zaměřených na identifikaci současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a na samotnou spokojenost se vzděláváním a rozvojem v organizaci Sportisimo, kdežto rozhovor s hlavním školitelem společnosti obsahoval otázek 14. Rozhovory se zaměstnanci probíhali v jedné z prodejen Sportisima, Náměstí Republiky v obchodním centru Palladium, oproti tomu rozhovor vedený se školitelem probíhal prostřednictvím e-mailové korespondence z důvodu pracovní cesty školitele. Rozhovor se zaměstnanci byl vedený se zástupci jednotlivých pozic – Vedoucí prodejny, Vedoucí směny, Vedoucí oddělení, Vedoucí logistiky, Prodavač/servisman a Prodavač. Vyhodnocení rozhovorů bylo součástí čtvrté kapitoly praktické části stejně tak jako návrhy a doporučení pro organizaci Sportisimo, s. r. o. v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pro získání informací ohledně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo je využit strukturovaný rozhovor s hlavním školitelem společnosti, který probíhal prostřednictvím e-mailové korespondence. Autorka bakalářské práce předem zaslala seznam otázek, na který se bude školitele ptát a ten následně odpověděl na dané otázky. Řízený rozhovor obsahoval 14 otázek otevřených otázek týkající se problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo. Odpovědi na otázky byly zaznamenány do wordového dokumentu, který je k nahlídnutí v příloze č. 1. Poznatky z tohoto rozhovoru jsou dále zaznamenány v kapitole současného stavu vzdělávání a rozvoje a také v samotném závěru bakalářské práce.

3 Praktická část

Další částí bakalářské práce je část praktická, která ve svém úvodu představuje organizaci Sportisimo, s. r. o., která souhlasila se spoluprací v této písemné práci. Organizace Sportisimo patří k jedním z dlouhodobých partnerů školy. V této společnosti byly provedeny řízené rozhovory se zaměstnanci a hlavním školitelem organizace, které slouží k identifikaci aktuálního stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Vedené rozhovory poskytují základní materiál pro praktickou část bakalářské práce. V první kapitole je samotné představení organizace s názvem Sportisimo, s. r. o., organizační struktura a charakteristika jednotlivých oddělení. Ve druhé kapitole je popsán současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, jak probíhá průběžné a povinné vzdělávání v organizaci, vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Třetí kapitola se věnuje vlastnímu výzkumu a jeho vyhodnocení, které jsou zaznamenány v rozhovorech se zaměstnanci a školitelem organizace a dále také návrhy a doporučení pro organizaci, které jsou součástí závěru bakalářské práce. Zdrojem informací jsou převážně poznatky vedené z rozhovoru s vedením organizace Sportisimo, webové stránky, ale také interní dokumenty organizace.

3.1 Představení organizace (Sportisimo, s. r. o.)

Organizace, kterou se autorka rozhodla zkoumat v rámci oblasti vzdělávání a rozvoje nese název Sportisimo, s. r. o., která sídlí na Praze 5, Zličín, kde se nachází centrální a také největší prodejna.

Dle webu Sportisimo (2024) organizace nabízí 118 národních a mezinárodních značek v e-shopech a kamenných obchodech. Nabízí široký sortiment výrobků včetně věcí na cvičení, běhání, lyžování, kempování, plavání až po míčové sporty a mnohem více. Společnost Sportisimo založili Do Hong Son a Thai Ngoc Nguyen, čeští podnikatelé vietnamského původu. V roce 2016 získal Martin Kúšik, bývalý člen společnosti Penta, velkou část společnosti od Do Hong Sona a do roku 2020 zvýšil svůj podíl na přibližně 80 %. Spolu s Kúšikem vstoupil do Sportisima také Pavel Vajskebr, což je bývalý kolega z Penty. Organizace byla založena v roce 2000 a svou první prodejnu otevřela na podzim roku 2001 v Mladé Boleslavi. Další pobočky se neustále rozvíjely, a to i zahraničí. V roce 2008 byly otevřeny prodejny ve slovenské Nitře a Popradu. V roce 2022 mělo Sportisimo prodejny v Česku, Slovensku, Bulharsku, Maďarsku, Rumunsku a Chorvatsku a e-shop na většině středoevropských trhů. Dále dle webu Sportisimo (2024) byl významným rokem pro společnost byl rok 2011, kdy byla udělena první cena v anketě Obchodník roku za rok 2010 v kategorii prodejců se sportovními potřebami. Cílem organizace je i nadále dynamicky růst, jak v počtu prodejen, tak v rozšiřování nabídky na e-shopu a motivovat stále více lidí ke sportu a pohybu. Sportisimo je český maloobchodní řetězec se sportovním zbožím se sítí více než 200 prodejen po celé Evropě. Sportisimo je největším prodejcem sportovní obuvi, oblečení a vybavení v České republice a na Slovensku. Sportisimo se zaměřuje především na rodiny s dětmi. Sportisimo prodává většinu světových sportovních značek i vlastní licencované značky jako jsou značky Arcore a Crossroad. Po mnoha letech spolupráce (od roku 2001) společnost Sportisimo koupila společnost Picollo Sport, výrobce produktů značky Loap.

Dle článku Mediaguru (2021) Sportisimo zároveň patří spolu s obchody jako jsou Zalando, About you a Bonprixem mezi nejnavštěvovanější módní e-shopy. Článek Mediaguru (2021) vedený s marketingovým ředitelem organizace Sportisima Zdeňkem Morávkem tvrdí, že v roce 2018 byl dokonce e-shop organizace Sportisima nejnavštěvovanějším e-shopem vůbec. Dále ředitel organizace Sportisima Zdeňk Morávek dodává, že během pandemie nijak neškodila tempu růstu organizace. E-shop v roce 2020 hodně rostl, jako ostatně celý e-commerce. Prodejny Sportisima zůstaly zavřené ve všech zemích větší část finančního roku, tedy více jak

šest měsíců. V tuto chvíli existuje 193 prodejen (z toho v Česku 105), a to e-shop zastoupit nedokáže. I když prodeje online stouply meziročně o více než 100 %, tak prodeje v kamenných prodejnách to nevynahradi. Meziroční pokles tržeb byl kolem 5 % za celé Sportisimo. Ředitel organizace Zdeněk Morávek dále v článku Mediaguru (2021) uvádí: „*Pracovali jsme na změnách v logistice, protože jsme měli problém s rychlostí doručení v momentě, kdy si zákazník objednal zboží dostupné na různých prodejnách. V dobré víře nabízet maximální šíři nabídky jsme nechtěli posílat více balíčků za několik poštovních, a tak jsme zboží stahovali a konsolidovali do jedné objednávky. Byli jsme přesvědčeni, že to je super služba, kterou když vypneme, zákazníci budou naštvaní. Když ale přišla první vlna pandemie a zavřeli jsme prodejny, díky tomuto jsme se dostávali do potíží a zpožďovali. V jeden moment jsme se proto rozhodli tuto službu vypnout a díky tomu se doba doručení dramaticky zkrátila až na jeden, maximálně na dva dny.*“

Oficiální webové stránky organizace s názvem Sportisimo (2024) uvádí, že každý má právo na život v pohybu, třebaže mu život do cesty postavil nějakou překážku. Cílem organizace je pomáhat dětem s postiženími ostatním dětem, které neztratily touhu vést plnohodnotný sportovní život. Organizace těmto hrdinům poskytuje sportovní vybavení a pomoc s financováním specializovaného sportovního vybavení. Mezi organizace, se kterými dlouhodobě organizace spolupracuje, patří například Running With Those That Can't, Adventní běhání, Pink Bubble nebo projekt Makám srdcem s Honzou Kempou. Sportisimo pomáhá také dětským domovům a dětem ze sociálně slabších rodin. Děti v dětských domovech dostávají koloběžky, míče, branky, brusle a hokejky. Sportovní talent nijak nesouvisí s tím, zda pochází z bohaté nebo chudé rodiny. Vždyť mnoho světových sportovních hvězd pochází z tak skromných poměrů, že je těžké uvěřit, že to dotáhly tak daleko. Proto organizace poskytuje podporu vybavení pro ekonomicky znevýhodněné rodiny. Kromě sportovního vybavení "pružně pomáhají i jinak. Například během krize způsobené koronavirem. Sport a fyzická aktivita jsou důležité, ale stejně tak i vzdělávání. Proto byly v rámci projektu "Počítače pro děti" zaslány stovky vyřazených počítačů ze Sportisima dětem, které se potřebovaly účastnit dálkového studia. Dále organizace spolupracuje s charitativními organizacemi jako je například Člověk v tísni.

Hodnoty ve společnosti

Níže budou vypsány hodnoty společnosti na základě interních dokumentů společnosti. Od hodnot společnosti, kterými se řídí organizace se odvíjí vše. Nastavují se školení, hodnocení, kompetence jednotlivých pozic apod. Každý by měl tyto hodnoty naplňovat a řídit se jimi, obzvláště nadřízený pracovník.

Fair play – organizace hraje poctivě, čestně a podle pravidel. Jedná upřímně a otevřeně.

Respekt – respektuje druhé a cení si různorodosti.

Efektivita – organizace usiluje o maximální efektivitu a hospodárnost.

Zákazník – ve všem, co zaměstnanci dělají, mají na zřeteli zákazníka – externího i interního.

Zodpovědnost – v organizaci se chovají zodpovědně vůči sobě navzájem i vůči prostředí okolo nich.

Důvěra – v organizaci dávají lidem prostor a podporu, pomáhají jim rozvíjet jejich talent.

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci Sportisimo, s. r. o.

Na základě poskytnutých interních dokumentů a informací získaných od vedení Sportisima má organizace několik oblastí vzdělávání, které lze rovněž rozdělit do samostatných kategorií.

Podle webových stránek Sportisimo (2024) dne 1. ledna 2009 byl zahájen projekt s názvem „Komplexní vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců firmy SPORTISIMO“. Projektu se zúčastnilo 95 pražských zaměstnanců. V rámci projektu byly vytvořeny tři nové vzdělávací produkty:

- Pro pracovníky na řídicích pozicích (vedoucí prodejen, směnoví vedoucí);
- Pro prodavače, servismany a speciality;
- Pro celou skupinu – školení na téma enviromentální politika.

Na dodavatele vzdělávacích služeb bylo vypsáno výběrové řízení a vybrána byla společnost Tempo Training & Consulting s.r.o. Vedoucí prodejen si zlepšili své dovednosti v oblasti řízení týmu, komunikace a prodeje, zatímco prodejci si zlepšili své prodejní a komunikační dovednosti. V roce 2010 proběhlo Vzdělávání produktových specialistů společnosti SPORTISIMO s.r.o. Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Zaměstnanci prodejen Sportisimo jsou již několik let školeni specializovanými školiteli vybranými z řad manažerů prodejen Sportisimo. Školení je zaměřeno především na odborné znalosti a v roce 2010 se společnosti podařilo získat finanční podporu z fondů EU na dvouleté školení. Dotace se vztahuje na mimo pražské zaměstnance společnosti. Projektu se zúčastnilo přibližně 460 mimopražských zaměstnanců, kteří absolvovali školení o různých produktech. Školení se konají každý měsíc od února 2011 a jsou zaměřena na aktuální sortiment výrobků (v závislosti na ročním období). Školení je vždy otevřeno všem zaměstnancům prodejen a všichni účastníci získávají nejen technické znalosti o výrobcích, ale také rady od odborných školitelů organizace, jak nejlépe prezentovat sortiment zákazníkům. Díky tomu budou vedoucí prodejen a prodavači schopni poskytovat zákazníkům kvalitní poradenství v oblasti sportovního vybavení (např. jízdní kola, brusle, lyže) a sportovní a volnočasové obuvi a oblečení. Dostane se jim také poradenství od specializovaných školitelů prodeje a zákaznického servisu.

Projekt Onboarding

Spokojený zaměstnanec – zaměstnanec je zaškolený od začátku spolupráce. Neodchází v prvních měsících ani po roce. Má zájem setrvat nebo povýšit v rámci společnosti. Dále se mu v organizaci věnují, rozvíjí ho a posouvají i prostřednictvím pozicemi.

Spokojený zákazník – zaměstnanci mu umí dobře poradit (profesionalita, odbornost). Potkává personál, na který je zvyklý, kterému důvěřuje. Rád se vrací (primární nákup ve Sportisimu).

Spokojená firma – stálý zaměstnanec zná řadu věcí jako jsou ulehčení práce vedoucímu, roste efektivita zaměstnanců, možnost systematicky zvedat celkovou kvalitu prodejny. Roste obrat prodejny i obrat celé společnosti.

Interní trenéři

Dle interních zdrojů, má společnost má vlastní interní tým školitelů, tzv. interních trenérů, který spadá pod HR oddělení, ale má na starosti hlavně vzdělávání pro oddělení retailu, což znamená “prodejny a jejich personál“. Předchozí rok, tým interních trenérů spadl pod oddělení retail. Tým interních trenérů má na starosti rozvoj retailu pro všechny státy, ve kterých společnost má kamenné pobočky. Níže bude na základě interních dokumentů poskytnuté společností popsána organizační struktura interních trenérů. Tato struktura je stejná v každém státě.

Veškeré informace týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci interních trenérů byly vypracovány na základě interních zdrojů společnosti Sportisimo, s. r. o.

Počet interních trenérů:

Internal Training Manager = 1x

Interní Trenér ČESKO = 4x

Interní Trenér SLOVENSKO = 1x

Interní Trenér RUMUNSKO = 1x

Interní Trenér MAĎARSKO = 1x

Interní Trenér BULHARSKO = 0x

Interní Trenér Chorvatsko = 0x

Celkem 8x INT (včetně Manažera INT). V Bulharsku a Chorvatsku zatím interní trenér není, vzhledem k nízkému počtu prodejen.

Spolupráce interních trenérů:

Tým interních trenérů má pravidelné týdenní (pondělní) online porady, na kterých zhodnocuje uplynulý týden a aktuality, činnosti a priority na následující období. Každý měsíc má tým interních trenérů porady, na kterých se setkávají osobně. Pouze interní trenér z Bulharska bývá online. Tým interních trenérů úzce spolupracuje s vedením oddělení retailu, řediteli Retail jednotlivých států a oblastními manažery. V každém státě interních trenérů spolupracuje se svými oblastními manažery. Oblastní manažeři mají na starosti prodejny, bývá to zhruba 12-14 poboček a jsou přímými nadřízenými vedoucích prodejen. Spolupracují také s HR Business Partnery pro Retail jednotlivých států. Spolupracují a komunikují s drtivou většinou oddělení ve společnosti.

Popis práce interních trenérů:

Interní trenér je pozice s komplexní znalostí provozu prodejen, umí tyto znalosti dobře předávat a školí nové i stávající zaměstnance prodejen a oblastní manažery. Musí být asertivní, pozitivní, naslouchavý, empatický, trpělivý, velmi dobře komunikativní, loajální, schopný dívat se na věci s nadhledem a neustále se vzdělávat. Interní trenéři se zaměřují na správné procesy a způsoby, jak tyto procesy naučit zaměstnance na prodejnách. Dále řeší adaptační proces všech pracovních pozic na prodejně. Jednak prostřednictvím e-learningu a podklady, které interní trenéři sami vytváří nebo osobní podporou. Zároveň se zabývají rozvojem manažerských pozic na prodejnách. Také připravují a školí rozvojová témata a prodejní dovednosti. Kompetencí interních trenérů je zastoupit veškeré pozice na prodejně a zároveň všechny pozice na prodejně na jejich činnost připravit nebo jim poskytnout poradenství. Dokáží stabilizovat prodejnu, předat best practice k optimalizaci procesů, které nejsou správně nastaveny, nebo nejsou efektivní. Interní trenéři spolupracují s projektovými týmy na technických a procesních projektech. V tomto případě je úloha interních trenérů především v propojení mezi teorií procesu a reálnou praxí na prodejně, zpětná vazba na nastavené procesy. Zároveň zpracovávají postupy a návody v interaktivní podobě do Sportisimo akademie pro celou síť Sportisimo. U některých projektů prezentují koncovým uživatelům. Poskytují za spolupráce s AM fyzickou podporu prodejnám při prodejních akcích, při řešení personálních a provozních problémů.

Práce interního trenéra se dá zhruba rozdělit na tyto tři oblasti:

- 1) 33% tvorba provozních materiálů, manuálů, školení a testů.
- 2) 33% přípravu rozvojových produktů a školení, sebevzdělávání, vlastní proškolení cílových uživatelů, follow-up.
- 3) 33% přímá podpora prodejen.

Hlavní činností interního trenéra:

Adaptační proces:

- Nástup nových zaměstnanců na prodejny
- Přechod zaměstnanců na vyšší pozice
- Forma on-line Sportisimo akademie
- Přímé zaškolení interním trenérem
- Ověření průběhu adaptace a zpětná vazba
- Seznámení zaměstnanců centrály a logistiky s prací na prodejně.

Sportisimo akademie:

- Tvorba e-learningu
- Adaptační kurzy
- Produktová školení
- Servisní škola
- Návody a manuály
- Znalostní databáze
- Testy, ankety a dotazníky

Rozvojové programy:

- Rozvojový program pro VP a VS
- Příprava školicích materiálů
- Příprava programu, školení a follow up
- Rozvoj prodejních dovedností

Projektová činnost:

- Vlastní projekt "Onboarding proces PLog/VS/VP"
- Spojení mezi procesy a prodejny
- Konzultace při nastavení projektů
- Spolupráce na rozvojových a technických projektech Sportisimo
- Příprava postupů a manuálů pro CZ/SK/RU/HG/BG/HR
- Příprava a prezentace pro koncové uživatele

Podpora prodejen:

- Řešení provozních procesů
- Konzultace při problémech na prodejně
- Poradenství pro VP/VS
- Spolupráce s AM v otázkách personálu a provozu
- Zastoupení za veškeré pozice na prodejně
- Prodejní podpora
- Příprava prodejny na otevření
- Relokace prodejny

3.2.1 Povinné vzdělávání

Dle interních informací ze společnosti **Sportisima** (2024) každý zaměstnanec musí v rámci organizace podstoupit povinné vzdělávání. To zahrnuje adaptační program, Sportisimo Akademie, BOZP a PO a směrnice.

Adaptační program (v oddělení retail, tzn. na prodejnách + oblastní manažeři)

Společnost Sportisimo má pro oddělení retail pevně stanovený adaptační proces pro nováčky, kteří nastoupí do firmy a také adaptaci pro zaměstnance, kteří byli interně povýšeni na vyšší pracovní pozici. Adaptační proces je tedy nastavený pro všechny pracovní pozice retail. Na adaptaci pracovníků si společnost Sportisimo velmi zakládá a klade na ni velký důraz. Organizace se snaží budovat bezpečné prostředí při zaškolování nových pracovníků, a to jak pro nově příchozí, ale i vedoucí směny a vedoucí prodejny. Dále se také organizace snaží o efektivní rozložení školených znalostí a dovedností v čase, rozvoj dovedností a znalostí posilující kvalitu zákaznického servisu.

Role VP/VS (vedoucí prodejny, vedoucí směny) – průvodce a nositel know – how pro nováčka. Jasně nastavuje očekávání. Řídí průběh adaptace a předává pravidelnou zpětnou vazbu. Vyhodnocuje stav zaškolení.

Role INT (interního trenéra) – Sleduje hladký průběh adaptace, pomáhá s řešením nestandardních situací při adaptaci, realizuje rozvojová školení zaměřená na rozvoj zákaznické orientace.

Prodejní personál

Má 3 měsíce (zkušební dobu) stanovený adaptační program, který jej postupně seznámí s kompletní náplní práce, procesy, standardy a všemi znalostmi dané pozice. Jedná se o kombinaci e-learningu (Sportisimo Akademie), což je firemní interní vzdělávací online program, který je možné používat odkudkoliv a praxe (vysvětlení, ukázka, vyzkoušení, úkolování, zpětná vazba) přímo na pracovišti (na prodejně). V adaptaci je nutné s nováčkem projít všechna stanovená témata (kombinaci teorie a praxe). Adaptaci řídí vedoucí směny (přímý nadřízený nového zaměstnance). Zodpovědnost, že se tak děje má vedoucí prodejny (přímý nadřízený vedoucího směny).

Každý zaměstnanec obdrží přístupové údaje do Sportisimo Akademie (e-learning), kde pod svým přihlášením postupně plní jemu přiřazené kurzy. Nalezne tam “Aktuální kurzy“, “Absolvované kurzy“, “Volitelné kurzy“ – pro jeho vlastní rozvoj a iniciativu. Dále v Akademii má k dispozici procesní manuály, provozní manuály a platné standardy a interní směrnice. V aktuálních kurzech má vždy ty, které jsou na řadě, aby je plnil (pro nováčka např. adaptační témata). Kurzy jsou ve formě videí spojených s textem, videí spojených s mluveným slovem, pouhé texty (prezentace), interaktivní kurzy (je možné klikat, přetahovat předměty apod. (tzv. gamifikace).

Úkolem Vedoucího směny je zajistit, že si nováček postupně projde všemi adaptačními tématy. Buďto se mu věnuje v daném tématu on sám nebo určí zkušeného kolegu z řad personálu, který nováčka vybraným tématem provede (vedoucí směny následně ověří). Ke každému tématu má vedoucí směny k dispozici metodiku (checklist), díky kterému přesně ví, co vše má s nováčkem projít, co mu ukázat, sdělit a naučit, aby na něco nezapomněl. Postup školení má tak hlavu

a patu, školitel nemusí vymýšlet co nováčkovi ještě sdělit, co s ním již prošel apod. Adaptační témata jsou zaměřená na zákazníka, produkty, procesy, standardy, e-commerce služby, logistiku, jednotlivé sektory prodejny (pokladna, textil, obuv, hardware, logistika), směrnice stanovené zákonem, interní směrnice společnosti, hodnoty nastavené společností (tzv. SIMO DNA). V rámci adaptace je samozřejmě také seznámen s pracovní náplní své pozice, pracovní dobou, dovolenou, co dělat v případě nepřítomnosti atd., obdrží všechny důležité kontakty (vedoucí prodejny, prodejna). Vždy je postup takový, že nejprve zaměstnanec absolvuje dané téma (například logistika) v teoretické formě (e-learning). Potvrdí na základě 3-5 otázek z daného tématu, že s ním byl seznámen. A následně toto téma absolvuje v praxi. To slouží k tomu, aby si pracovník mohl lépe představit, co ho čeká a propojí si již načerpané teoretické vědomosti s praktickou částí a vysvětlením. Což mu poskytne lepší pochopení souvislostí. Na pozici prodavač probíhá adaptace vždy na prodejně, na kterou byl nováček přijat. Vedoucí prodejny si před koncem zkušební doby na nováčka vyčlení tzv. zkušební den, kde proběhne závěrečné shrnutí a uzavření základní adaptace, ověření znalostí, ujasnění nesrovnalostí a zpětná vazba zahrnující kompletní průběh adaptace na pozici prodavač, stanovení rezerv a nastavení následného plánu rozvoje, interview VP/P (zájem o zaměstnance, v čem pocítuje jistotu/nejistotu, jak vidí svoji dosavadní adaptaci, jak se mu v organizaci líbí, jak probíhá začlenění do kolektivu, jak mu vyhovuje přístup ze strany nadřízeného VS/VP, jeho podněty/nápady/připomínky). Slouží k ujasnění nesrovnalostí, vyslechnutí zaměstnance, získání informací pro následnou práci se zaměstnancem nebo kroky plynoucí z interview. Zpětná vazba vedoucímu směny na průběh adaptace, zkušební den, nastavení následného rozvoje nováčka, delegování konkrétních úkolů směřujících k odstranění rezerv nováčka/dalšímu rozvoji. Vedoucí Prodejny má k dispozici checklist, který ho provede jednotlivými adaptačními tématy a pomocí něj si ověřuje, zdali nováčka vše správně naučili nebo zdali nováček správně pochopil, což je výhodné pro obě strany. Nováček má k dispozici akademii, deník (papírový A5, do kterého si může dělat poznámky k jednotlivým tématům) – díky čemuž ví, co vše jej v adaptaci čeká a co se od něj požaduje.

Vedoucí směny

Adaptace je v podstatě totožná až na výjimky. Je stanovená metodika (checklisty) k jednotlivým tématům pro zaškolení vedoucího směny, které je potřeba s nováčkem na pozici projít. Pokud se jedná o nováčka na pozici vedoucí směny, který byl vybrán mimo firmu (externí vedoucí směny), tak nejprve musí absolvovat kompletní adaptaci pozice prodavač (ve zkrácené době 1-1,5 měsíce) a teprve následně může dojít k adaptaci na pozici vedoucí směny (1-2 měsíce) = kompletní adaptaci (prodavač i vedoucí směny) absolvuje na jiné prodejně, než kde následně bude pozici vedoucí směny vykonávat. Pokud se jedná o zaměstnance, který byl povýšen z pozice prodavač, absolvuje adaptaci již pouze na pozici vedoucí směny (absolvuje na své "domovské" prodejně). V adaptaci VS nováčka zaškoluje vedoucí prodejny, kde adaptace probíhá. S adaptací v tomto případě pomáhá interní trenér, který v pravidelných intervalech dojíždí za nováčkem v adaptaci pozice VS a ověřuje znalosti z proškolených témat (probírá, dovysvětluje, učí, stanovuje rezervy a následný rozvoj). Na závěr adaptace probíhá zkušební den (provádí oblastní manažer společně s interním trenérem).

Vedoucí prodejny

Adaptace je v podstatě totožná jako u vedoucího směny. Je stanovená metodika (checklisty) k jednotlivým tématům pro zaškolení vedoucího prodejny, které je potřeba s nováčkem na pozici projít. Pokud se jedná o nováčka na pozici vedoucí prodejny, který byl vybrán mimo firmu (externí vedoucí prodejny), tak nejprve musí absolvovat kompletní adaptaci pozice prodavač

(ve zkrácené době 1 měsíce), následně dojde k adaptaci na pozici vedoucí směny (1 měsíc) a teprve následně může dojít k adaptaci na pozici vedoucí prodejny (1 měsíc) = kompletní adaptaci (prodavač, VS, VP) absolvuje na jiné prodejně, než kde následně bude pozici vedoucí prodejny vykonávat. Pokud se jedná o zaměstnance, který byl povýšen z pozice vedoucího směny, absolvuje Adaptaci již pouze na pozici vedoucí prodejny (absolvuje na své “domovské“ prodejně“). V adaptaci vedoucího prodejny nováčka zaškolují vedoucí prodejny určení oblastním manažerem. S adaptací v tomto případě pomáhá interní trenér a oblastní manažer, kteří v pravidelných intervalech dojíždí za nováčkem v adaptaci pozice VP a ověřuje znalosti z proškolených témat (probírá, dovysvětluje, učí, stanovuje rezervy a následný rozvoj). Na závěr adaptace probíhá zkušební den (provádí oblastní manažer společně s interním trenérem).

SPORTISIMO AKADEMIE je e-learningový vzdělávací portál, který do společnosti zavedli interní trenéři těsně před nástupem pandemie Covidu. A jejíž největší obsah se tvořil a využíval právě v době, kdy nebylo možné školit a rozvíjet personál osobně. Zpočátku sloužil pouze pro retail oddělení. Dnes jej však používá drtivá většina oddělení ve společnosti. Skrze něj na prodejny chodí také různé manuály (například na vystavení sortimentu, marketingové kampaně, návody používání technologií, nové postupy, atd.) Díky Sportisimo Akademii je možné kurzy cílet na jednotlivce nebo celé skupiny, pozice atd. A lze díky tomu poznat, kdo kurz absolvoval a kdo nikoliv. Zaměstnanci skrze Akademii dostávají různé testy ověření znalostí (například produktové), díky čemuž jejich nadřízení následně vědí, na čem se zaměstnanci pracovat, co rozvíjet. Dále různé ankety nebo rezervovat termíny na rozvojová školení, pořádaná interními trenéry. Každý nadřízený má k dispozici report, ve kterém vidí plnění kurzů svých podřízených.

BOZP A PO

Zákonem stanovené školení probíhá vždy 1. den nástupu ve formě e-learningu v programu od společnosti Guard7 (<https://www.guard7.cz/>), kdy zaměstnanec nejprve absolvuje školení a následně absolvuje test k danému tématu. Poté obdrží certifikát o absolvování BOZP a PO, který má prodejna v evidenci v elektronické formě. Školení, obtížnost testu je stanoveno podle pozice a zodpovědnosti.

SMĚRNICE

Zákonem stanovené směrnice absolvují zaměstnanci v programu zvaném KS Portal, ve kterém je evidence všech zaměstnanců společnosti. U každého zaměstnance je tak evidováno, s čím byl srozuměn a co potvrdil. Výjimku tvoří BOZP a PO, který firmě poskytuje firma GUARD7 (<https://www.guard7.cz/>). Interní směrnice společnosti zaměstnanci absolvují ve formě e-learningu ve Sportisimo Akademii, kde pod svým přihlášením směrnici absolvují a potvrdí.

3.2.2 Průběžné vzdělávání

Ve společnosti

Veškerý personál prodejen má v e-learningové formě (ve Sportisimo Akademii), tzv. 14D Školení (čtrnáctidenní školení). Jedná se o průběžný koncepční rozvoj zaměstnanců v pravidelných intervalech na předem vybraná témata, která jsou vhodná k zařazení do aktuálního období. Jsou to krátké 5-10 minutové kurzy, ve kterých se zaměstnanci seznámí se základními znalostmi k dané problematice. Školení jsou převážně k produktovým znalostem sortimentu, který se vztahuje k aktuálnímu ročnímu období a zaměstnanci jsou tak připraveni pro poradenství zákazníkům. Produktová školení jsou vždy propojena v souvislosti se zákaznickým

servisem, konkrétně s prodejními dovednostmi k danému sortimentu. Firma Sportisimo totiž věří, že je velký rozdíl mít pouze produktovou znalost nebo dokázat u konkrétního sortimentu zákazníkovi pokládat správné otázky ke zjištění jeho skutečných potřeb, tak aby je pracovníci dokázali co nejlépe naplnit k jeho spokojenosti. Nejedná se však pouze o školení spojená se zbožiznalstvím, ale také o aktuální změny v provozních činnostech, procesech a standardech.

Postup je nastavený tak, že vždy po 14 dnech v pondělí se každému zaměstnanci ve Sportisimo Akademii zobrazí Aktuální nový kurz se 14D školení. Vedoucí pracovník oznámí zaměstnancům, aby se toto téma absolvovali (na to mají 14 dní). Každý zaměstnanec po absolvování tématu ve Sportisimo Akademii, má na jeho konci ověřovací otázky (test), na které odpoví. Po 14 dnech na ranních poradách před pracovní směnou si uplynulé téma společně projdou. Tzn., že vedoucí pracovník (nebo někoho určí z řad personálu) si vezme konkrétní produkt do před zaměstnance a probíhá ověření, co vše si personál ze 14D školení zapamatoval. Dovysvětlují si a ujasňují nesrovnalosti. Následně mají 14 dní na nové téma a takto stále dokola. Mimo 14D školení jsou do Sportisimo Akademie nahrávány kurzy v případě potřeb stanovených vedením retailu nebo vzniklých z podnětů od interního treninku. Vedoucí Pracovník vždy z reportu, který má ve Sportisimo Akademii pozná, jestli zaměstnanec kurz již splnil, či nikoliv. Zaměstnanci mají možnost se v Akademii vzdělávat také pomocí "Volitelných kurzů", které jsou jim k dispozici pro vlastní zápis k jejich pracovní pozici. Dále absolvují každého půl roku velký souhrnný test produktových znalostí, díky kterému mohou vedoucí pracovníci lépe stanovit rezervy celého týmu nebo jednotlivců. Test je absolvován vždy před letním a zimním obdobím, tak aby byli zaměstnanci připraveni na přicházející sezónu.

Ranní porady

Každá prodejna Sportisimo má před otevírací dobou vždy tzv. Ranní poradou s personálem, který má ten den pracovní směnu. Na ranních poradách všech prodejen probíhá rozvoj personálu. Výhodou je, že vedoucí pracovník má všechny zaměstnance pohromadě a školené téma tak absolvují všichni ve stejné formě, ve stejný čas. Téma pro rozvoj personálu na ranní poradou vzniká z různých podnětů. Může vzejít například z již zmíněného 14D školení, z rezerv prodejny, které stanovil vedoucí prodejny/oblastní manažer/interní trenér na základě pozorování nebo číselných dat, rezerv dané směny, je potřeba zavést nové inovace v rámci procesů/postupů, vlastní iniciativy VS/VP atd.

Rozvoj nadřízených pracovníků

Společnost Sportisimo si zakládá na uvědomění každého vedoucího pracovníka, který vede lidi, že jednou z hlavních pracovních náplní jeho pozice je také rozvoj personálu. Každý vedoucí pracovník, tak dokládá svému nadřízenému, jak pracuje se svými zaměstnanci a jak je rozvíjí. Na všechny pracovní pozice je vypracován tzv. Kompetenční model, ve kterém jsou sepsány hlavní kompetence každé pozice. Tzn., jaký by měl pracovník na dané pozici být, jak by měl vystupovat, jaké by měl mít schopnosti, znalosti a dovednosti. Co by měl dle Sportisima splňovat. Veškeré kompetence jsou rozděleny do 4 skupin (nesplňuje, mírný průměr, vyšší průměr, převyšuje). Díky tomu se snáze nastavuje cílený rozvoj a konkrétní školení.

Rozvoj od vedoucích pracovníků probíhá dennodenní prací s podřízenými. Týká se také správným delegováním úkolů, díky kterým se zaměstnanec činnosti učí a rozumí co, proč a jak má dělat, zpětnou vazbou, vedoucí pracovník jde příkladem, individuální rozvoj jednotlivců, rozvoj na ranních poradách a mnoho dalšího.

Rozvoj vedoucích pracovníků

Vedoucí Prodejen se průběžně vzdělávají na poradách oblastí, kde je rozvíjí interní trenér formou workshopů. Na probrané téma navazují úkoly do praxe a při návštěvách prodejen je konzultováno s interním trenérem a oblastním manažerem. Na každé další poradě se nejprve probere předchozí téma a jak se daří věci zapracovat, příklady co vedoucí zažili a potom se navazuje tématem novým. Rozvoj vedoucích prodejen a vedoucích směn probíhá také mimo porady oblastí. Buďto formou classroom školení, kam se VP/VS z jednotlivých oblastí sjedou za interním trenérem nebo formou online školení skrze platformu MS Teams přímo ze svého pracoviště. Rozvoj VP/VS probíhá také od oblastních manažerů a interních trenérů přímo na prodejnách v provozu. Ze spolupráce oblastních manažerů a interních trenérů vzniká koncepční rozvoj jednotlivců na základě aktuálních potřeb. Interní trenér v tématech, které školí vedoucí prodejen vždy nejprve rozvíjí oblastní manažery, aby oni věděli, co jejich podřízené čeká a rozuměli problematice lépe a mohli tak jít svým podřízeným příkladem a poskytovat zpětnou vazbu.

Pracovní centrály

Pro pracovníky centrály jsou k dispozici rozvojová školení v sídle společnosti od interních trenérů. Každý nový pracovník centrály absolvuje základní zaškolení na prodejně Sportisimo pro poznání jejího chodu, procesů, standardů, činností. Trvají 3 pracovní dny, jsou povinné a na starosti je má vedoucí prodejny dané pobočky.

3.2.3 Vzdělávání mimo společnost

Dodavatelská školení

Ve spolupráci interních trenérů a dodavatelů jednotlivých značek sortimentu, který Sportisimo prodává vznikají rozvojová školení pro personál prodejen. Zástupce dodavatelské firmy (např.: Adidas apod.) provede jednorázové školení, na vybraných prodejnách Sportisimo, vztahující se k jejich značce a sortimentu, který prodávají. Tato školení probíhají cca. 1x za pul roku, v lokalitách Praha, Brno, Ostrava na větších prodejnách. K dispozici jsou však také pro pracovníky z okolních prodejen.

Vedení Retail

Vedení Retail (Oblastní Manažeři, Ředitel) mají rozvoj každý rok např.: od společnosti “Human X“ a “Hello Inovation“.

Interní trenéři

Interní Trenéři mají rozvoj každý rok např.: od společnosti Hello Inovation, Franklin Covey, Minutový Řečník.

3.3 Současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje v organizace Sportisimo, s. r. o.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Sportisimo probíhá ve formě povinného zákonného školení, ale v organizaci věnují pozornost také vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve

formě průběžného vzdělávání. Při náboru a adaptaci nových zaměstnanců je kladen důraz především na vstupní zaškolení, které trvá tři měsíce a na konci zaškolení, zaměstnanec čeká školící den, po kterém už následuje školení na daném pracovišti. Společnost se rovněž zaměřuje na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Společnost preferuje nejen vzdělávání na pracovišti, kde probíhá povinná vzdělávání, ale i mimo pracoviště, které většinou probíhají na centrální prodejně v Praze na Zličíně. Svou funkci mají i pracovní porady, které probíhají vždy před začátkem pracovní doby na každé prodejně. Konkrétně na hlavní prodejně Sportisima v Palladiu tyto porady mají velký význam, protože zaměstnanci jsou stále v aktuálním dění a jsou s nimi pravidelně sdíleny všechny aktuality. Zaměstnanci také mají prostor se zeptat na vše, co potřebují a součástí porad je také pravidelné zkoušení zákaznického servisu.

Dle řízeného rozhovoru vedený s hlavním školitelem organizace Sportisimo, s. r. o. je zřejmé, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dané organizaci funguje velmi dobře. Školitel tvrdí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je ve firmě velice důležitý, a proto se mu věnuje taková pozornost. Zaměstnanci absolvují několik vzdělávacích aktivit ročně, konkrétně se jedná o zákonem povinná vzdělávání v rámci bezpečnosti, ale také průběžná vzdělávání, které se týká odborné způsobilosti, co se týče daného sortimentu služeb. Hlavní školitel organizace také tvrdí, že ačkoliv oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců funguje v organizaci dobře, neznamena to, že není co zlepšovat. Organizace si je plně vědoma rezerv organizace a chce se neustále posouvat vpřed a neusnout tzv. na vavřínech.

Autorka bakalářské práce pozitivně hodnotí to, že společnost Sportisimo klade velký důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Organizace si stojí za tím, že vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitý aspekt, díky kterému se odráží chod celé firmy. Dále autorka kladně hodnotí pracovní porady, které probíhají vždy před začátkem směny a zaměstnanci zde mají prostor na otázky. Na pracovních poradách také probíhá zkouška prodejního servisu, která dodává zaměstnancům sebevědomí a jistotu o tom, že dělají vše správně a v souladu s organizací. Autorka vyzdvihuje také vzdělávací program Sportisimo Akademie, skrze něj zaměstnanci dostávají různé testy ověření znalostí (například produktové), díky čemuž jejich nadřízení následně vědí, na čem se zaměstnanci pracovat, co rozvíjet. Dále různé ankety nebo rezervovat termíny na rozvojová školení, pořádaná interními trenéry. Každý nadřízený má k dispozici report, ve kterém vidí plnění kurzů svých podřízených.

Pro zjištění současných potřeb v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo a dalších informací budou použity výsledky z vedených rozhovorů se zaměstnanci společnosti a hlavním školitelem organizace Sportisima.

3.4 Vyhodnocení řízených rozhovorů

V rámci výzkumu byla použita kvalitativní metoda pro získávání dat prostřednictvím řízenými rozhovory se zaměstnanci Sportisima a hlavním školitelem společnosti. Řízený rozhovory se zaměstnanci byly uskutečněny přímo na pobočce Sportisima v centru Prahy na Náměstí Republiky, kdežto rozhovor s hlavním školitelem byl uskutečněn prostřednictvím e-mailové korespondence z důvodu pracovní cesty. Tuto metodu zvolila autorka práce z důvodu objektivnosti ohledně zkoumané problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo. Otázky byly sestaveny na základě literární rešerše a studia dané problematiky. Na základě schválení otázek se uskutečnil řízený rozhovor, který obsahoval čtrnáct otázek týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo. Rozhovory se zaměstnanci byly vedeny s každým zúčastněným pracovníkem zvlášť a dohromady trvaly asi 30 minut. Odpovědi na otázky si autorka práce zaznamenávala na papír a později přepsala do

wordového dokumentu. Rozhovory probíhaly se zástupci jednotlivých pozic jako jsou Vedoucí prodejny, Vedoucí směny, Vedoucí oddělení, Vedoucí logistiky, Prodavač/servisman a Prodavač. Ve stejném pořadí probíhaly rozhovory na pracovišti. Rozhovor s hlavním školitelem probíhal prostřednictvím písemné komunikace skrz e-mailovou korespondenci, kdy autorka práce zaslala seznam otázek a hlavní školitel následně odpověděl. Cílem řízených rozhovorů bylo získat hlubší vhled do vzdělávacího systému organizace Sportisimo a do postojů a názorů na vzdělávání z pohledu školitele organizace a zaměstnanců.

Z rozhovorů autorka vyvozuje, že organizace Sportisimo se snaží své zaměstnance průběžně a pravidelně školit ať už prostřednictvím povinného nebo průběžného vzdělávání, online vzdělávání nebo vzdělávání mimo pracoviště. Na základě získaných informací je zřejmé, že ve společnosti Sportisimo na systémech vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů neustále pracují, analyzují jejich nedostatky a mezery a snaží se najít vhodná řešení a metody, jak systém učinit vhodnějším pro zaměstnance, ale i organizaci jako celek. Organizace si je vědoma, že mít vzdělané a motivované pracovníky vede k splnění cílů organizace, jelikož vzdělání a motivování pracovníci podávají lepší pracovní výsledky. Z tohoto důvodu se organizace snaží neustále své zaměstnance motivovat například pomocí benefitů v rámci vyšší mzdy. Lze tedy konstatovat, že řízené rozhovory byly užitečné, poskytly potřebné informace a splnily tak účel získání názorů zaměstnanců a vedoucího školitele na vzdělávání. Každý z dotazovaných vyjádřil obecně příznivý názor na systém školení.

Z řízeného rozhovoru s hlavním školitelem organizace Sportisimo je zřejmé, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v organizaci velmi důležitou součástí organizace. Hlavní školitel tvrdí, že díky vzdělávání si zaměstnanci dokáží lépe poradit v procesních činnostech, řízení a vedení personálu, rozvoji podřízených, ale i se zákazníkem a cítí se tak v práci lépe. Dále také doplňuje, že se zaměstnanci posouvají a rozvíjí své znalosti, dovednosti, komunikační schopnosti, emoční inteligenci, práci s lidmi atd., což jim kromě pracovního prostředí pomáhá i v osobním životě. Z rozhovoru s hlavním školitelem organizace také vyplývá, že vzdělávání a rozvoj v organizaci by mohl probíhat pravidelněji než do teď. Jako v každé oblasti se nachází i zjištěné nedostatky, které v tomto případě organizace uvítá a je jim velmi otevřená. Nedostatky prodiskutují a uvažují, jak je zlepšit a v nejlepším případě zabránit jejich dalšímu vzniku. Nicméně organizace přiznává, že nedostatky si ráda hledá sama, aby zamezila jejich opakování. Školitel také v rozhovoru přiznal, že v organizaci z dlouhodobého hlediska v oblasti vzdělávání a rozvoje plánují více variant školení a dovedností pro jednotlivé úrovně pracovních pozic. Jednoduchou adaptaci, která bude přívětivá pro všechny strany. Také by chtěli zapracovat na přehlednějším e-learningu, ve kterém zaměstnanci naleznou v podstatě vše, na co si vzpomenou. Kromě toho všeho je cílem organizace mít odborný, přívětivý a ochotný personál na prodejnách, který vždy myslí na potřeby zákazníka a chce pro něj zajistit pozitivní individuální zákaznický zážitek.

Z řízených rozhovorů se zaměstnanci v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo vplynulo několik zjištění a poznatků. Velmi pozitivním výsledkem je, že zaměstnanci společnosti se shodují na tom, že vzdělávání a rozvoj je velmi důležitý. Pozitivně lze také hodnotit to, že zaměstnancům školení obecně přináší lepší výsledky a jistotu v pracovním prostředí ať už se to týká zákaznického servisu nebo sebevědomí. Zaměstnanci se také shodnou, že současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje ve firmě je spíše pozitivní. Všichni respondenti uvedli, že vzdělávání probíhá v pravidelných intervalech, což potvrdil i hlavní školitel společnosti, který tvrdí, že organizace se snaží o pravidelnost školení. Zaměstnanci se dělí na dvě poloviny týkající se vzdělávání v organizaci. První polovině více vyhovuje individuální vzdělávání z důvodů klidu při školení a druhá polovina preferuje

skupinové vzdělávání z hlediska seznamování s kolegy při vzdělávání a důvodu větší zábavy. Většina zaměstnanců se shodla na tom, že občasné skupinové školení od různých firem vnímají jako zpestření pracovní náplně. Vedoucím prodejny neboli zaměstnanec č. 1 v rozhovoru uvedl, že preferuje individuální formu vzdělávání, ale uznává i výhody skupinového školení. Tvrdí, že každý druh školení má své opodstatnění. Při online kurzech je výhodou dostatek času k prostudování a třeba i názorná videa/obrázky k tématu. Nevýhodou je, že je to méně zábavné, neosobní a únavné. Individuální formu školení považuje za nejprínosnější, např. když zkušenější kolega projde se školenou osobou nabízený sortiment a vysvětlí na konkrétních produktech, jaké jsou výhody a nevýhody, tak to pak lze nejlépe uplatnit při běžném prodeji. Navíc je možnost doptat se podle potřeby. Zaměstnanci na pozici Vedoucí směny (rozhovor se zaměstnancem č. 2) a na pozici Vedoucí oddělení (rozhovor se zaměstnancem č. 3) se shodnou na tom, že individuální forma vzdělávání jim více vyhovuje z hlediska většího klidu a prostoru pro otázky. To potvrzuje také rozhovor se zaměstnancem č. 4 neboli rozhovor s Vedoucí logistiky, která rovněž preferuje individuální vzdělávání. Naopak Prodavač/Servisman (rozhovor se zaměstnancem č. 5) preferuje skupinové vzdělávání, protože umožňuje sdílení myšlenek a poznatků s ostatními zaměstnanci a přispívá k lepšímu začlenění do kolektivu. Stejného názoru je i zaměstnanec č. 6 na pozici Prodavač, který preferuje skupinovou formu vzdělávání kvůli možnosti sdílení znalostí s kolegy a komunikativnímu prostředí. Jeho nejoblíbenější metodou je právě skupinové školení, kdy si může s kolegy předávat znalosti, dovednosti a učit se vzájemně od sebe a samozřejmě také od vedoucích nebo školitelů. V rozhovoru č. 6 v příloze číslo 7. zaměstnanec na pozici Prodavač tvrdí, že po školení se cítí vždy sebevědoměji a má větší odvahu prodávat. Na základě toho autorka bakalářské práce doporučuje, aby se organizace více věnovala **odbornému a osobnímu školení**, které pomáhá zaměstnancům organizace zdokonalovat své schopnosti, znalosti a nabývat nových vědomostí. Také by se v těchto školeních měli zaměřit na práci se stresem, který neprodleně patří ke každé práci s lidmi. Proto autorka práce navrhuje doporučení ve formě kurzů, které jsou zmíněné v kapitole o návrzích a doporučení pro zlepšení stavu oblasti vzdělávání a rozvoje v společnosti Sportisimo, s. r. o. Všichni zaměstnanci uvedli, že se sami sebevzdělávají, a proto by organizace měla umožnit zaměstnancům **dobrovolné kurzy**, které budou zcela zdarma a mohou nabývat nových znalostí dle své libosti. Autorka bakalářské práce zastává názoru, že každý by měl mít prostor pro vyjádření toho, jak se na pracovišti cítí, jeho potřeby a celkový prostor na jeho myšlenky, které třeba nechce sdělit přímo. Na základě toho autorka organizaci doporučuje zavést **dotazníkové šetření** o otázkách souvisejících s oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Dotazníkové šetření by dalo zaměstnancům možnost a prostor se vyjádřit, co se jim na toto systému líbí a co naopak ne.

Rozhovor vedený s hlavním školitelem organizace Sportisimo, s. r. o.

Rozhovor vedený s hlavním školitelem společnosti Sportisimo proběhl pomocí e-mailové korespondence. Jeho pozice ve firmě se nazývá Interní Trenér a má na starosti mám na starosti adaptaci, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců převážně Retailového oddělení. Což znamená od prodejního personálu na prodejnách, přes vedoucí pozice, až po Oblastní Manažery. Tuto funkci školitel vykonává od poloviny roku 2018, tedy šestým rokem. Na Interního Trenéra se vypracoval skrze všechny pracovní pozice ve firmě, kterými jsou funkce Prodavač, Vedoucí Oddělení, Vedoucí Směny a Vedoucí Prodejny. Školitel uvádí, že díky tomu si vytvořil nadhled a dnes se na vše dokáže podívat ze všech úhlů pohledu, což mu pomáhá při přípravě školení, školeních samotných a v komunikace se všemi stranami. Vzdělávání ve společnosti zastřešuje HR oddělení a tým Interních Trenérů. Veškerá školení jsou v souladu s Kompetenčním modelem, který byl nedávno době vypracován na všechny pracovní pozice, tedy jaká je jejich role a očekávání, co by měli splňovat a jaké úrovně v jednotlivých kompetencích dosahovat.

Ve společnosti razí, že hlavní zodpovědnost za vzdělávání jakéhokoliv zaměstnanec má vždy jeho nadřízený. Dalo by se říci, že drtivá většina vzdělávání probíhá na pravidelné bázi. Ku příkladu v Adaptačním procesu Vedoucích pracovníků jsou nastaveny pravidelné návštěvy Interního Trenéra či Oblastního Manažera. Personál prodejen dostává v pravidelných intervalech rozvojové kurzy formou e-learningu, na které vždy navazuje procvičení tématu s nadřízeným pracovníkem. Rozvoj Vedoucích pozic probíhá na pravidelných poradách oblastí, kde mezi provozními tématy je vždy zařazeno také vzdělávání. Ke zjištění vzdělávacích potřeb v organizaci využívají podněty od Vedoucích pracovníků, které uvádějí ve zpětné vazbě na proběhlé rozvojové školení. Podněty vznikají také od Oblastních Manažerů a Interních Trenérů, v čem vnímají rezervy na prodejnách, které vznikají z návštěv na prodejnách nebo i z porad jednotlivých oblastí. Dále také z testů, které mají zaměstnanci v elektronické podobě. Čerpají také z Mystery Shoppingu, který jim zase dává mimo firemní pohled. V neposlední řadě samozřejmě v organizace využívají také data a KPI's ukazatele, která jim ukazují, v jakých činnostech nebo dovednostech se již vyvíjí správným směrem nebo mají největší rezervy. Na prioritách vzdělávacích potřeb se vždy shoduje vedení Retailové oddělení a Interní Trenéři, následně se nastavuje společná cesta, spolupráce a vyjasnění rolí tak, aby byl rozvoj dané problematiky co nejefektivnější. Plánování vzdělávání vzniká z požadavků či podnětů Retailu nebo Interních Trenérů. Konkrétní postup se vždy domlouvá na poradách Interních Trenérů a poradě vedení Retailu. Plán a cíle rozvoje vznikají vždy dopředu na fiskální rok s rezervou a připraveností a reakci na aktuální vzdělávací potřeby během roku. Kritérii při výběru metod a materiálu k realizace vzdělávání se řídí takovým způsobem, že ve firmě chtějí vždy propojit teorii s praxí. Každému zaměstnanci provozu prodejen tak doručí e-learningový kurz obsahující vysvětlení "co?, proč? a jak?" ve formě textu, videí, interaktivních tlačítek a ověřovacích otázek na závěr. Následně navazují praxí, kterou vždy řídí Vedoucí Směny a zodpovědnost je na Vedoucím Prodejni. K aktuálnímu tématu vždy připravují Metodiku postupu pro vedoucí pracovníky. Díky tomu tak vědí, co mají zaměstnanci pustit, co mu ukázat a vysvětlit v praxi a jak téma zakončit. Poznamenávají si průchod tématem a nemusí si pamatovat, co již se zaměstnancem prošli nebo vymýšlet z hlavy, co mu vlastně sdělit. Největší výhodou cílených e-learningových kurzů a Metodiky je zajištění jednotných informací pro všechny cílové zaměstnance. Vždy se v organizaci řídí tím, aby rozvojové téma mělo pozitivní dopad na zákazníka, zaměstnance, nadřízené, prodejnu a celou firmu. Hlavní školitel organizace Sportisimo tvrdí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci Sportisimo je velmi důležitou součástí. Díky tomu se zaměstnancům lépe chápe jejich práce, umí si lépe poradit v procesních činnostech, řízení a vedení personálu, rozvoji podřízených, ale i se zákazníkem a cítí se tak v práci lépe. Posouvají a rozvíjí své znalosti, dovednosti, komunikační schopnosti, emoční inteligenci, práci s lidmi atd., což jim kromě pracovního prostředí pomáhá i v osobním životě. Ve společnosti věříme, že rozvoj dělá lidem lepší život. Současný stav vzdělávání ve společnosti vnímají jako dostačující k aktuálnímu stavu. V organizaci jsou si plně vědomi jejich rezerv a chtějí se neustále posouvat vpřed, rozvíjet se i v rozvoji samotném, nezastavit se a neusnout na vavřínech. Na otázku, zdali je vzdělávání zaměstnanců z pohledu školitele dostačující, školitel uvedl: „Vždy by mohlo být lepší, ale podle mého nastavení nebude dostačující nikdy. Což vnímám jako plus k tomu neustále vymýšlet nové věci a posouvat věci dopředu“. Společnost do vzdělávání investuje různými cestami. Například e-learningovým portálem, který mají od dodavatele toho portálu nebo formou Classroom školení, kdy se zaměstnanci sjíždí na určené místo a je jim hrazena doprava i občerstvení, případné ubytování, zajišťují pronájem místností apod. Na pozicích Oblastních Manažerů a Interních Trenérů spolupracují s externími školícími společnostmi. Investice je samozřejmě také čas kompetentních lidí věnovaný tvorbě vzdělávacích materiálů, přípravě postupů, čas věnovaný školení samotnému. V organizaci pravidelně sbírají zpětnou vazbu na adaptaci a na rozvojová školení bezprostředně po jejich skončení. Aktivně osobně vyžadují zpětnou vazbu na jakékoli

vzdělávání. Organizace má k dispozici portál pro sběr zpětné vazby, skrze který může sbírat statistiky, analyzovat odpovědi, nastavovat nápravná opatření či přetavit podněty a nápady do realizace. Můžou se objevit nedostatky během hodnocení vzdělávacích aktivit a v organizaci na ně mají jistý názor a ten zní: „Jsme velmi otevření jakémukoliv pohledu na věc. Vždy si podněty poznamenáme, následně probíráme a vždy uvažujeme tak, jak věci zlepšit. Za objevení nedostatků jsme vlastně rádi. Nedostatky se snažíme hledat také sami a příště je již neopakovat“. Zaměstnanci jsou také povzbuzováni k vlastnímu vzdělávání. Zaměstnanci jsou povzbuzováni formou zpětné vazby od nadřízených. V organizaci do nich chtějí dostat uvědomění, že díky vzdělávání se jim bude lépe pracovat, budou se posouvat, což bude mít pozitivní dopad na zákazníka, na plnění finančních cílů a díky tomu i na jejich osobní prémie. Hlavní školitel také uvádí, že: „V dlouhodobém horizontu bychom chtěli mít více variant školení a dovedností pro jednotlivé úrovně pracovních pozic. Jednoduchou adaptaci, která bude přívětivá pro všechny strany. Chtěli bychom mít přehledný e-learning, ve kterém zaměstnanci naleznou v podstatě vše, na co si vzpomenou. Chceme mít odborný, přívětivý a ochotný personál na prodejnách, který vždy myslí na potřeby zákazníka a chce pro něj zajistit pozitivní individuální zákaznický zážitek. Na Vedoucích pozicích chceme mít profesionály na svých místech, kteří vnímají rozvoj svého personálu jako jednu z hlavních priorit a vždy na ni myslí a plánují ji. Budeme rádi, když si toho v pozitivním slova smyslu všimne jakýkoliv náš zaměstnanec, a hlavně náš zákazník. Tohle vše máme v dlouhodobém plánu dostat nejen na personál v Čechách, ale na všechny naše zahraniční trhy. Tomuto všemu chceme přizpůsobit vzdělávací procesy v nejbližších letech“.

Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 1

Rozhovor s vedoucím prodejny ve firmě Sportisimo odhaluje důležitost vzdělávání a jeho různé formy v pracovním prostředí. Vedoucí prodejny působí na této pozici již jeden rok a celkově ve firmě působí přes deset let. Preferuje individuální formu vzdělávání, ale uznává i výhody skupinového školení. Tvrdí, že každý druh školení má své opodstatnění. Při online kurzech je výhodou dostatek času k prostudování a třeba i názorná videa/obrázky k tématu. Nevýhodou je, že je to méně zábavné, neosobní a únavné. Individuální formu školení považuje za nejprínosnější, např. když zkušenější kolega projde se školenou osobou nabízený sortiment a vysvětlí na konkrétních produktech, jaké jsou výhody a nevýhody, tak to pak lze nejlépe uplatnit při běžném prodeji. Navíc je možnost doptat se podle potřeby. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá na ranních poradách probíhá zkoušení (formou otázek) na určitý okruh témat. Dále také na portálu Sportisimo Akademie, kde zaměstnanci dostávají různé testy ověření znalostí, aby věděli, jak na tom jsou se svými znalostmi a dovednostmi. Plánování vzdělávání zahrnuje rozvoj nováčků, adaptaci v tříměsíčním programu a další školení podle potřeb zaměstnavatele, např. školení prodejních znalostí a dovedností, produktové školení se zaměstnanci, Sportisimo Akademie. Dále také vyhodnocení na základě testu znalosti. Realizace vzdělávání spočívá v tom, že každý prochází zaškolovacím procesem (na prodejně i online školením). Vedoucí prodejny si myslí, že stávající systém funguje a není třeba nic měnit. Dle vedoucího prodejny vzdělávání probíhá pravidelně v průběhu roku podle sezónní nabídky. Sezónní školení jsou považována za přínosná. Vedoucí prodejny uvádí, že je dobré si buď věci připomenout nebo se naučit, abychom mohli co nejlépe poradit našim zákazníkům. Na otázku zdali je v organizaci kladen velký důraz na vzdělávání, vedoucí prodejny odpověděl: „ V poslední době se místo produktového školení věnujeme více školení se zaměřením na vzdělávání směrem k zákazníkovi. Dle mého názoru je v organizaci na vzdělávání kladen dostatečný důraz“. Školení vedou k zvýšení pracovního výkonu a vzdělávání a rozvoj jsou považovány za důležité pro organizaci. Současný stav vzdělávání je vnímán jako pozitivní s adaptací nováčků a rozvojem vedoucích pozic. Vedoucí by uvítal individuální vzdělávání na

konkrétním zboží, v reálném prostředí prodejny. Říct si, jaké jsou rozdíly u různých druhů nabízeného sortimentu, protože je to nejlépe přenositelné pro prodej zákazníkům. Občasné prezentace (skupinová školení) např. na běžecké boty od různých firem typu Asics, Adidas apod., to vedoucí prodejny vnímá jako zpestření a proces k hlubšímu porozumění technologiím, které dané společnosti vyvinuly a následně využívají ve svých produktech. Vedoucí prodejny se také věnuje sebevzdělávání, které považuje za důležité a přínosné pro každého. Celkově lze říci, že vzdělávání hraje klíčovou roli v rozvoji pracovníků ve firmě Sportisimo.

Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 2

Rozhovor s vedoucím směny ve firmě Sportisimo ukazuje jeho zkušenosti a postoj k vzdělávání v pracovním prostředí. Pracuje ve firmě téměř tři roky, přičemž se vypracoval z pozice Prodavač/Servisman na současnou pozici Vedoucí směny. Preferuje individuální formu vzdělávání, která mu poskytuje klid a prostor pro otázky. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá prostřednictvím různých testů a pracovních porad. Plánování vzdělávání ve firmě začíná každý den před směnou, kdy probíhá pracovní porada, na které se řeší, jak daný den bude probíhat, co je nového, co je třeba zlepšit a je zde taky prostor pro dotazy. Na poradě je také prostor vyzkoušet zákaznický servis a vše, co k tomu patří. Dále sem také patří vzdělávací plán, školení prodejních dovedností, produktové školení, Sportisimo Akademie a hodnocení znalostí zaměstnanců. Realizace vzdělávání ve firmě probíhá při pracovních poradách, online i offline školení. Dále také různými semináři. Do náplně práce vedoucí směny patří i kontrola toho, jak zaměstnanci obsluhují zákazníky (prodejní servis), jak s nimi komunikují, zdali jim dokáží poradit, založení věrnostní kartičky, atd. Následně přichází zhodnocení s tím, co by měli zlepšit a co naopak funguje dobře. Realizace vzdělávání probíhá pravidelně a vedoucí směny se podílí na hodnocení pracovníků. Vedoucí směny si myslí, že sezónní školení důležitá jsou pro každého zaměstnance. Díky školení se lepší zákaznický servis a zaměstnanci působí sebevědoměji když ví, jak správně poradit zákazníkovi a co mu doporučit. Ve Sportisimu se sezóny střídají velmi často, a tak si myslí, že je správné si připomínat nebo se doučit, jak nejlépe poradit zákazníkům. Zdá se, že vedoucí je spokojen s aktuálním stavem vzdělávání ve firmě a věří, že je na něj kladen dostatečný důraz. Věnuje se i sebevzdělávání a vidí prostor pro další rozvoj. Jeho názor na vzdělávání ve firmě je pozitivní, přesto vnímá možnost neustálého zlepšování. Uvítal by například vzdělávání prostřednictvím her pro zaměstnance. Celkově je jeho přístup k vzdělávání aktivní a pozitivní, což může přispět k jeho osobnímu i profesnímu rozvoji.

Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 3

Z rozhovoru s vedoucí oddělení, která ve firmě Sportisimo pracuje 9 let je patrné, že preferuje individuální formu vzdělávání, která jí poskytuje prostor pro zodpovězení všech nejasností. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá formou ranních porad a prostřednictvím Sportisimo Akademie. Plánování vzdělávání zahrnuje tříměsíční program zaškolení nováčků, produktové školení zaměstnanců a školení na centrále. Realizace vzdělávání probíhá pravidelně prostřednictvím ranních porad a Sportisimo Akademie, která vedoucí vyhovuje. Vzdělávání zaměstnanců probíhá průběžně celý rok a podle názoru vedoucí je na něj větší důraz než dříve, což považuje za klíčový faktor úspěchu společnosti. Sezónní školení jsou pro ni přínosná a vedou ji k lepšímu pracovnímu výkonu. Věří, že vzdělávání a rozvoj v organizaci jsou důležité pro celkový chod společnosti a vnímá současný stav vzdělávání jako pozitivní. Zároveň by uvítala více návštěv od značek, které by zaměstnancům poskytly informace o jejich technologiích. Věnuje se také sebevzdělávání jak v práci, tak v osobním životě. Celkově lze

vidět, že vedoucí oddělení vnímá vzdělávání jako klíčový faktor pro úspěch firmy a osobního rozvoje.

Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 4

Z rozhovoru s vedoucí logistiky ve firmě Sportisimo vyplývá, že má na starosti celý chod skladu a preferuje individuální formu vzdělávání, která ji umožňuje lépe pochopit a aplikovat nové informace. Ve firmě Sportisimo působí už 11 rokem. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá prostřednictvím pracovních porad, testů znalostí a průběžného vzdělávání. Plánování vzdělávání zahrnuje tříměsíční program zaškolení nováčků, školení prodejních dovedností a produktové školení. Realizace vzdělávání probíhá pravidelně v rámci pracovních porad a Sportisimo Akademie. Vedoucí logistiky považuje vzdělávání za důležitý prvek ve firmě, ale vnímá pokles důrazu na něj v porovnání s minulostí. Sezónní školení považuje za přínosná pro zvýšení vědomostí zaměstnanců. Věřící, že školení vede k zvýšení pracovního výkonu a věnuje se také sebevzdělávání jak v práci, tak v osobním životě. Celkově hodnotí současný stav vzdělávání ve firmě pozitivně, ale uvítala by více školení s instruktory, která by obohatila jejich práci.

Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 5

Z rozhovoru s prodavačem/servismanem, který ve firmě Sportisimo pracuje něco málo přes rok vyplývá, že preferuje skupinové vzdělávání, protože umožňuje sdílení myšlenek a poznatků s ostatními zaměstnanci a přispívá k lepšímu začlenění do kolektivu. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá prostřednictvím ranních porad a kurzů v Sportisimo Akademii. Plánování vzdělávání je často reakcí na zpětnou vazbu a následuje individuální náslechy zaměstnanců. Realizace vzdělávání ve firmě probíhá tak, že si vedoucí směny vyhlídne pracovníka a poté udělá náslechy, kdy zmíní, co by měl zlepšit, atd. Druhou variantou realizace vzdělávání jsou ranní porady a internetové testy. Vzdělávání probíhá průběžně a podle potřeby, přičemž zaměstnanec považuje sezónní školení za přínosná pro zlepšení obsluhy zákazníků. Má neutrální postoj k současnému stavu vzdělávání ve firmě, ale uvítal by více skupinových školení zaměřených na prodejní techniky a typologie zákazníků. Potvrzuje, že se věnuje sebevzdělávání. Celkově zdůrazňuje důležitost vzdělávání a jeho přínos k lepšímu prodeji a komunikaci se zákazníky.

Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 6

Z rozhovoru s prodavačem ve firmě Sportisimo vyplývá, že preferuje skupinovou formu vzdělávání kvůli možnosti sdílení znalostí s kolegy a komunikativnímu prostředí. Jeho nejoblíbenější metodou je právě skupinové školení, kdy si může s kolegy předávat znalosti, dovednosti a učit se vzájemně od sebe a samozřejmě také od vedoucích nebo školitelů. Prodavač pracuje na pozici něco málo přes 1 rok. Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá online i na ranních poradách. Plánování vzdělávání je dostupné prostřednictvím školení na centrále, v Akademii a možnosti sdílet požadavky na nástěnce. Realizace vzdělávání zahrnuje pracovní porady, semináře a workshopy, které podle respondentky splňují očekávání. Vzdělávání je pravidelné a zaměřené na aktuální potřeby. Respondentka vnímá velký důraz na vzdělávání v organizaci a nepovažuje za nutné provádět změny. Sezónní školení jsou považována za přínosná pro udržení přehledu o sortimentu. Respondentka potvrzuje, že školení přispívají ke zvýšení pracovního výkonu a považuje vzdělávání za důležité pro rozvoj organizace. Současný stav vzdělávání hodnotí jako pozitivní a uvítala by více skupinových

školení pro posílení kolektivu. Potvrzuje, že se věnuje sebevzdělávání jak v pracovním, tak osobním životě. Celkově zdůrazňuje význam vzdělávání pro osobní i profesní rozvoj.

3.5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola bakalářské práce se zabývá návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo. Na základě provedených řízených rozhovorů byly vybrány otázky, u kterých se autorka práce snažila vypracovat návrhy a doporučení pro organizaci.

Otázka hodnotící současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo, kdy zástupce pozice Prodavač/servisman hodnotil systém vzdělávání a rozvoje neutrálně. Výsledek odpovědi nevypadá špatně, protože pouze tento zástupce pozice hodnotí současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci neutrálně, zatímco ostatní ho hodnotí pozitivně. Odpověď nemusí znamenat, že by respondenti hodnotili vzdělávací systém jako špatný, ale neznamená ani to, že by ho hodnotili pozitivně. Na základě těchto zjištění autorka práce doporučuje, aby se organizace více zaměřila na průzkumy spokojenosti zaměstnanců, zejména na systém vzdělávání, a aby jej nepodceňovala, protože prevence je velmi důležitá v jakékoliv oblasti. Zároveň autorka doporučuje zaměřit se na osobnější přístup a zlepšit komunikaci mezi manažery a zaměstnanci, protože ne všichni zaměstnanci chtějí řešit věci přímo s vedením, ale raději by zůstali v anonymitě. Kromě toho by pro zjištění byla klíčová i důkladná analýza současného systému vzdělávání, např. na úrovni jednotlivých oddělení. V tomto případě Vedoucí směny na pracovišti sleduje a vyhodnocuje chování zaměstnance na pracovišti a také zjišťuje jeho silné a slabé stránky. S tím názorem se ztotožňuje autor Urban (2017) který udává, že je třeba výsledky vzdělávacích aktivit průběžně vyhodnocovat a ověřovat, zejména ve vztahu k předem stanoveným cílům. Význam hodnocení vzdělávacích akcí spočívá nejen v ověřování a analýze jejich účinnosti, ale také v motivaci účastníků a organizátorů k dosažení určitých cílů. V této souvislosti autorka navrhuje zavedení **dotazníkového šetření** o otázkách souvisejících s oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Dotazníkové šetření by dalo zaměstnancům možnost a prostor se vyjádřit, co se jim na toto systému líbí a co naopak ne. Dotazník by také obsahoval návrhy na zlepšení, která by se zaměstnancům mohla líbit, a vhodné metody školení. To by organizaci nestálo nic z hlediska finanční stránky. Dotazník by obsahoval uzavřené otázky, ale i otevřené, aby respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor, jak vnímají současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Distribuce dotazníkového šetření by byla velmi jednoduchá a probíhala prostřednictvím e-mailů, kdy zaměstnanci obdrží odkaz, kliknou na něj a mohou ihned začít. Je nutné dodat, že dotazník by byl anonymní, a tak se zaměstnanci mohou vyjádřit zcela upřímně.

Dále autorka dle vyhodnocení řízených rozhovorů se zaměstnanci navrhuje, aby se společnost Sportisimo zaměřila více na **odborná a osobní školení** pro své zaměstnance. Spoustu zaměstnanců, většinou na pozici Prodavač nebo Prodavač/servisman přiznali, že po sezónních školení se cítí lépe, protože si připomenou daný sortiment a působí, tak sebevědoměji před zákazníkem a nemusí se stresovat tím, že mu nedokáží poradit. Šikýř (2016, s. 139) dodává, že člověk získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své současné práce, s cílem zlepšit svoji uplatnitelnost v organizaci i mimo ni. Každý vedoucí pracovník – v tomto případě Vedoucí směny by měl během pracovní doby nebo ranních poradách zjistit nedostatky každého jednoho zaměstnance. Každý zaměstnanec by měl tak možnost se svěřit s tím, co by potřeboval zlepšit na své stávající pozici. Autorka práce věří, že všichni zaměstnanci by si tímto typem školení měli projít a najít své nedostatky a pracovat na nich. Stres souvisí s každodenní pracovním nasazením a vyčížeností. Organizace by mohla svým

zaměstnancům nabídnout školení ve kterém se naučí, jak pracovat se stresem. Pokud se zaměstnanci se stresem nedokážou vyrovnat, může jejich situace dospět až do fáze chronického stresu zvaného syndrom vyhoření. K tomu mohou mít sklony zaměstnanci, kteří v organizaci setrvávají déle, a to jsou v tomto případě 3 zaměstnanci prodejny, ve které byl výzkum prováděn.

Organizace by se měla zaměřit na to, jak se zaměstnanci na pracovišti cítí a jak by se měli případně vypořádat se stresem, který neprodleně patří k práci s lidmi. Proto autorka bakalářské práce navrhuje **Kurz hledání cest ke zvládnání stresu a prevenci syndromu vyhoření** – akreditovaný kurz MPSV stres a syndrom vyhoření nabízí Vzdělávání & kurzy pro sociální služby (vzdelavani-janotova.cz). Cena kurzu **pro jednotlivce 1690 Kč a pro organizace 16 900 Kč**, při objednání 2 a více kurzů z naší nabídky najednou **zvýhodněná cena 14 900 Kč/kurz**. Maximální kapacita kurzu je 20 osob, což pokryje celou jednu směnu prodejny Sportisima. Kurz probíhá online formou. Kurz se zabývá tématem zvládnání stresu a prevence syndromu vyhoření (Vzdělávání & kurzy pro sociální služby (vzdelavani-janotova.cz, 2024). Zaměstnanci se také často dostávají do nemilých situací se zákazníky i přesto, že se jim snažili poradit, jak nejlépe umí. Asertivní jednání je důležité i v rámci vztazích na pracovišti, a proto by organizace neměla zaostávat ani v tomto směru. Na základě toho autorka práce také doporučuje kurz **Asertivita a způsob jednání a zvládnání konfliktních situací** – nabízí společnost 1. VOX, a. s. Cena kurzu **bez DPH činí 11 790 Kč a s DPH 14 266 Kč/os.** Společnost nabízí i zvýhodněné cenové varianty. Kurz se koná v Praze a náplní kurzu je např. jak předcházet nedorozuměním a konfliktům, sebedůvěra a sebeúcta, jak s jednotlivými typy jednat, atd. (1. VOX, a. s., 2024). Autorka dále navrhuje **dobrovolné vzdělávací kurzy**, a to z toho důvodu, že všichni zaměstnanci odpověděli, že se sami sebevzdělávají. Armstrong (2015, s. 342-343) udává, že lidé se učí samostatně, ale také od ostatních, například od nadřízených a kolegů (sociální učení). Lidé se učí především tím, že sami něco aktivně dělají, nikoliv pasivně na základě výkladu (učení se ze zkušeností). Lidé se učí různými způsoby a to, co se učí, závisí do značné míry na jejich motivaci. K dobrovolnému učení dochází, když se člověk dobrovolně snaží získat znalosti, dovednosti nebo techniky. Tento typ učení vede k získání dovedností a kompetencí potřebných k efektivnímu vykonávání své práce. Tento typ učení by měl být podporován. Povinná vzdělávání musí absolvovat každý zaměstnanec, ale organizace by mohla nabízet i kurzy nepovinné pro zaměstnance, kteří se chtějí vzdělávat ve svém volném čase. Účast by byla dobrovolná a zdarma.

4 Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je klíčem pro každou fungující organizaci. V současné době si toho jsou organizace čím dál více vědomi a nebojí se investovat do této oblasti, ačkoliv náklady na vzdělávání jsou poměrně vysoké, vyplatí se firmám investovat do toho odvětví. Organizace si taky uvědomují, že pro úspěšnou organizaci je důležité mít vzdělané a motivované zaměstnance. Znalosti a dovednosti zaměstnanců by se měli neustále rozvíjet a mělo by se o ně pečovat.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, v tomto případě si autorka vybrala organizaci Sportisimo, s. r. o., kde také vykonávala povinnou praxi v rámci spolupráce organizace s VŠEM Vysokou školou ekonomie a managementu, a. s. Autorka této práce vykonávala praxi v hlavní prodejně, která sídlí v centru Prahy a tam také cílila její rozhovory se zaměstnanci. Dílčím cílem této práce bylo identifikovat a zhodnotit aktuální stav vzdělávání a rozvoje v organizaci Sportisimo. K výzkumu se autorka rozhodla vybrat vedený rozhovory se zaměstnanci a hlavním školitelem společnosti, které zahrnovaly otázky zabývající se tematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, která autorce poskytly interní informace, které vedly ke splnění cíle bakalářské práce.

Z praktické části vyplývá, že organizace se snaží vzdělávat v pravidelných intervalech, a to v rámci povinného vzdělávání, které určuje zákoník práce nebo v rámci průběžného vzdělávání jako je například sezónní školení, online školení v rámci Sportisimo Akademie, která nabízí spoustu kurzů, atd. Hned při nástupu zaměstnanců do organizace proběhne vzdělávání, a to ve formě vstupního školicího programu, který je zakončen školicím dnem. V praktické části bylo dále popsáno, jak probíhá průběžné i povinné vzdělávání a proces vzdělávání ve společnosti. Ačkoliv je tento proces vzdělávání a rozvoje realizován správně i přesto autorka doporučuje přidat osobnostní a odborná školení a také dobrovolné vzdělávací kurzy. I když je více než zřejmé, že organizace s názvem Sportisimo věnuje pozornost vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, tak si i přesto autorka bakalářské práce myslí, že této pozornosti není nikdy dost a že, vždy je co zlepšit za pomoci metod, díky kterým lze docílit vzdělaných zaměstnanců.

Z vyhodnocení vedených rozhovorů se zaměstnanci autorka doporučuje rozšířit osobnostní a odborná školení. Z řízeného rozhovoru se autorka dopátrala k tomu, že někteří zaměstnanci hodnotí současný stav v organizaci z hlediska vzdělávání a rozvoje jako neutrální a také spoustu zaměstnanců mají problém s vystupováním sebevědomě a prodávat s jistotou. Ačkoliv se po školení tyto aspekty zlepšují, autorka doporučuje zavést dotazníkové šetření na jehož základě se budou moci všichni zaměstnanci anonymně vyjádřit k tomu, co potřebují k lepším výsledkům na jejich pozici a celkově měli prostor k tomu se vyjádřit. S tím souvisí i práce se stresem a asertivním jednáním, a proto se autorka práce rozhodla doporučit jednotlivé kurzy na toto téma. Autorka dále doporučuje dobrovolné vzdělávací kurzy, protože všichni respondenti uvedli, že se rádi sebevzdělávají, a tak by si každý dle svého zamyšlení mohl vzdělávat, a to formou online, tudíž se může připojit kdykoliv a odkudkoliv a tyto kurzy by byly zcela zdarma a dobrovolné.

Autorka této bakalářské práce si je vědoma, že zlepšení oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vede ke zvýšeným výdajům organizace. Na druhou stranu je důležité brát v úvahu, že investice do vzdělávání zaměstnanců vede k vyššímu výkonu a výsledkům organizace. Jak už bylo několikrát v této práci psáno, tak vzdělaný a motivovaný pracovníci jsou hnacím

motorem každé společnosti. V závěru této práce lze shrnout, že organizace s názvem Sportisimo s. r. o. zajišťuje kvalitní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdroj: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BIECH, E. Training & Development For Dummies. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. ISBN 978-80-7400-702-5.

BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. Abeceda personalisty 2022. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

PALÍŠKOVÁ, M. et al. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Praha: C.H. Beck, 2021. Beckovy Ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.

Odborné knihy a časopisy

d'AMBROSOVÁ, H. et. al. Abeceda personalisty 2014. Olomouc: Anag, 2014. 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANGER, T. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých. 2016. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN: 978-80-271-0093-4.

LOCHMANNOVÁ, A. Personalistika: základy personalistiky. 1. vydání. Prostějov: Computer Media, 2016. 208 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MĚRTLOVÁ, L. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

TĚTŘEVOVÁ a kol. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. 2017. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN: 978-80-271-0285-3.

URBANCOVÁ H., VRABCOVÁ, P. Strategický management lidských zdrojů: Moderní trendy v HR. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN: 978-80-271-3675-9.

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

Internetové zdroje

ALMA CAREER: Hlavní trendy ve firemním vzdělávání v 700 slovech a 7 obrázcích. In: Alma Career.com/cz [online]. 2022 [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/hlavni-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-v-700-slovech-a-7-obrazcich>.

ALTAXO: Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost 2019 [online]. Praha: ALTAXO, 2019 [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>.

ARCHIV-NUV: Odborné vzdělávání v Evropě: Trendy v průběhu let 2021 [online]. Praha: Evropský rámec kvalifikací [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://archiv-nuv.npi.cz/eqf/odborne-vzdelavani-v-evrope-trendy-v-prubehu-let.html>.

BOHUTÍNSKÁ, J. Pohled z praxe: Mentoring je možnost, jak dodat sobě i podnikání novou šňávu. In: Podnikatel.cz [online]. 2021 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z:

<https://www.podnikatel.cz/clanky/pohled-z-praxe-mentoring-je-moznost-jak-dodat-sobe-ipodnikani-novou-stavu/>.

FARKÁČOVÁ, L. Gamifikace v oblasti získávání, výběru i vzdělávání zaměstnanců. In: Praceamzda.cz [online]. 2023 [cit. 2023-12-21]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/18383/gamifikace-v-oblasti-ziskavani-vyberu-i-vzdelavani-zamestnancu>.

HN: Rozvoj umělé inteligence zvýší důraz na vzdělávání zaměstnanců. [online]. 2019 [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-66647760-rozvoj-umele-inteligence-zvysi-duraz-na-vzdelavani-zamestnancu>.

LINKEDIN: Umělá inteligence a rizika v HR: Jak je zmírnit. [online]. 2024 [cit. 2023-02-06]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/um%C4%9B%C3%A1-inteligence-rizika-v-hr-jak-je-zm%C3%ADrnit-silvie-kaderka->.

NPI: AI ve vzdělávání: Budoucnost, která otevírá nové možnosti: In: vzdelavaniaprace.cz [online]. 2023 [cit. 2023-07-11]. Dostupné z: <https://vzdelavaniaprace.cz/ai-ve-vzdelavani-budoucnost-ktera-otevira-nove-moznosti/>.

ORANGE ACADEMY: Umělá inteligence v human resources (HR): Nové možnosti a výzvy pro personální management. [online]. 2024 [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/umela-inteligence-v-human-resources-hr-nove-moznosti-a-vyzvy-pro-personalni-management/>.

PROHR: ABSL: Firmy využívající umělou inteligenci rostou rychleji. [online]. 2023 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.profihr.cz/2023/03/02/absl-firmy-vyuzivajici-umelou-inteligenci-rostou-rychleji/>.

URBAN, J. Zásady efektivního vzdělávání zaměstnanců. In: Praceamzda.cz [online]. 2017 [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/zasady-efektivniho-vzdelavani-zamestnancu>.

URBANCOVÁ, H. Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích 2018 [online]. Praha: Práce a mzda, 2018 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/zasadyefektivniho-vzdelavani-zamestnancu>.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 – Rozhovor s hlavním školitelem	II
Příloha 2 – Rozhovor se zaměstnancem organizace Sportisima č. 1	V
Příloha 3 – Rozhovor se zaměstnancem organizace Sportisima č. 2	VII
Příloha 4 - Rozhovor se zaměstnancem organizace Sportisima č. 3	IX
Příloha 5 - Rozhovor se zaměstnancem organizace Sportisima č. 4	XI
Příloha 6 - Rozhovor se zaměstnancem organizace Sportisima č. 5	XII
Příloha 7 - Rozhovor se zaměstnancem organizace Sportisima č. 6	XV

Příloha 1 – Rozhovor vedený s hlavním školitelem organizace Sportisimo

Rozhovor vedený s hlavním školitelem organizace Sportisimo, s. r. o.

Tazatel (T), Respondent (R)

1. Jaká je Vaše pozice ve firmě a jak dlouho na ní působíte?

Moje pozice ve firmě se nazývá Interní Trenér, mám na starosti adaptaci, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců převážně Retailového oddělení. Což znamená od prodejního personálu na prodejnách, přes vedoucí pozice, až po Oblastní Manažery. Tuto funkci vykonávám od poloviny roku 2018, tedy šestým rokem. Na Interního Trenéra jsem se vypracoval skrze všechny pracovní pozice na našich prodejnách. Prošel jsem si tedy funkcí Prodavače, Vedoucího Oddělení, Vedoucího Směny a Vedoucího Prodeje. Díky tomu jsem si vytvořil nadhled a dnes se na vše dokážu podívat ze všech úhlů pohledu, což mi pomáhá při přípravě školení, školeních samotných a v komunikaci se všemi stranami.

2. Jak probíhá vzdělávání ve Vaší firmě?

Vzdělávání v naší společnosti zastřešuje HR oddělení a tým Interních Trenérů. Veškerá školení jsou v souladu s Kompetenčním modelem, který byl nedávno vypracován na všechny pracovní pozice, tedy jaká je jejich role a očekávání, co by měli splňovat a jaké úrovně v jednotlivých kompetencích dosahovat. Ve společnosti razíme, že hlavní zodpovědnost za vzdělávání jakéhokoliv zaměstnance má vždy jeho nadřízený.

3. Probíhá vzdělávání zaměstnanců v pravidelných intervalech?

Dalo by se říci, že drtivá většina vzdělávání probíhá na pravidelné bázi. Ku příkladu v Adaptačním procesu Vedoucích pracovníků jsou nastaveny pravidelné návštěvy Interního Trenéra či Oblastního Manažera. Personál prodejen dostává v pravidelných intervalech rozvojové kurzy formou e-learningu, na které vždy navazuje procvičení tématu s nadřízeným pracovníkem. Rozvoj Vedoucích pozic probíhá na pravidelných poradách oblastí, kde mezi provozními tématy je vždy zařazeno také vzdělávání.

4. Které metody používáte k identifikaci vzdělávacích potřeb v organizaci Sportisimo?

Ke zjištění vzdělávacích potřeb využíváme podněty od Vedoucích pracovníků, které uvádějí ve zpětné vazbě na proběhlé rozvojové školení. Podněty vznikají také od Oblastních Manažerů a Interních Trenérů, v čem vnímají rezervy na prodejnách, které vznikají z návštěv na prodejnách nebo i z porad jednotlivých oblastí. Dále také z testů, které mají zaměstnanci v elektronické podobě. Čerpáme také z Mystery Shoppingu, který nám zase dává mimo firemní pohled. V neposlední řadě samozřejmě využíváme data a KPI's ukazatele, která nám ukazují, v jakých činnostech nebo dovednostech se již vyvíjíme správným směrem nebo máme největší rezervy. Na prioritách vzdělávacích potřeb se vždy shoduje vedení Retailové oddělení a Interní Trenéři, následně se nastavuje společná cesta, spolupráce a vyjasnění rolí tak, aby byl rozvoj dané problematiky co nejefektivnější.

5. Jak probíhá plánování vzdělávání?

Plánování vzdělávání vzniká z požadavků či podnětů Retailu nebo Interních Trenérů. Konkrétní postup se vždy domlouvá na poradách Interních Trenérů a poradě vedení Retailu. Plán a cíle rozvoje vznikají vždy dopředu na fiskální rok s rezervou a připraveností a reakci na aktuální vzdělávací potřeby během roku.

6. Jakými kritérii se řídíte při výběru metod a materiálů k realizaci vzdělávání?

Vždy chceme propojit teorii s praxí. Každému zaměstnanci provozu prodejen tak doručíme e-learningový kurz obsahující vysvětlení “co?, proč? a jak?” ve formě textu, videí, interaktivních tlačítek a ověřovacích otázek na závěr. Následně navazujeme praxí, kterou vždy řídí Vedoucí Směny a zodpovědnost je na Vedoucím Prodejny. K aktuálnímu tématu vždy připravujeme Metodiku postupu pro vedoucí pracovníky. Díky tomu tak vědí, co mají zaměstnanci pustit, co mu ukázat a vysvětlit v praxi a jak téma zakončit. Poznávají si průchod tématem a nemusí si pamatovat, co již se zaměstnancem prošli nebo vymýšlet z hlavy, co mu vlastně sdělit. Největší výhodou cílených e-learningových kurzů a Metodiky je zajištění jednotných informací pro všechny cílové zaměstnance. Vždy se řídíme tím, aby rozvojové téma mělo pozitivní dopad na zákazníka, zaměstnance, nadřízené, prodejnu a celou firmu.

7. Je podle Vás důležité vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci Sportisimo?

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci Sportisimo je velmi důležitou součástí. Díky tomu se zaměstnancům lépe chápe jejich práce, umí si lépe poradit v procesních činnostech, řízení a vedení personálu, rozvoji podřízených, ale i se zákazníkem a cítí se tak v práci lépe. Posouvají a rozvíjí své znalosti, dovednosti, komunikační schopnosti, emoční inteligenci, práci s lidmi atd., což jim kromě pracovního prostředí pomáhá i v osobním životě. Ve společnosti věříme, že rozvoj dělá lidem lepší život.

8. Jak hodnotíte současný stav vzdělávání a rozvoje v organizaci Sportisimo?

Současný stav vzdělávání ve společnosti vnímáme jako dostačující k aktuálnímu stavu. Jsme si plně vědomi našich rezerv a chceme se neustále posouvat vpřed, rozvíjet se i v rozvoji samotném, nezastavit se a neusnout na vavřínech.

9. Je vzdělávání zaměstnanců z Vašeho pohledu dostačující?

Vždy by mohlo být lepší, ale podle mého nastavení nebude dostačující nikdy. Což vnímám jako plus k tomu neustále vymýšlet nové věci a posouvat věci dopředu.

10. Investujete do vzdělávání zaměstnanců?

Do vzdělávání investujeme různými cestami. Například e-learningovým portálem, který máme od dodavatele toho portálu nebo formou Classroom školení, kdy se nám zaměstnanci sjíždí na určené místo a je jim hrazena doprava i občerstvení, případné ubytování, zajišťujeme pronájem místností apod. Na pozicích Oblastních Manažerů a Interních Trenérů spolupracujeme s externími školícími společnostmi. Investice je samozřejmě také čas kompetentních lidí věnovaný tvorbě vzdělávacích materiálů, přípravě postupů, čas věnovaný školení samotnému.

11. Provádíte pravidelný výzkum, zdali jsou zaměstnanci spokojení v oblasti vzdělávání a rozvoje?

Ano, pravidelně sbíráme zpětnou vazbu na adaptaci a na rozvojová školení bezprostředně po jejich skončení. Aktivně osobně vyžadujeme zpětnou vazbu na jakékoliv vzdělávání. Máme k dispozici portál pro sběr zpětné vazby, skrze který můžeme sbírat statistiky, analyzovat odpovědi, nastavovat nápravná opatření či přetavit podněty a nápady do realizace.

12. Jak reagujete na zjištěné nedostatky zjištěné během hodnocení vzdělávacích aktivit?

Jsme velmi otevření jakémukoliv pohledu na věc. Vždy si podněty poznamenejeme, následně probíráme a vždy uvažujeme tak, jak věci zlepšit. Za objevení nedostatků jsme vlastně rádi. Nedostatky se snažíme hledat také sami a příště je již neopakovat.

13. Jsou zaměstnanci povzbuzováni k vlastnímu vzdělávání? (Případně jakým způsobem)

Zaměstnanci jsou povzbuzováni formou zpětné vazby od nadřízených. Chceme do nich dostat uvědomění, že díky vzdělávání se jim bude lépe pracovat, budou se posouvat, což bude mít pozitivní dopad na zákazníka, na plnění finančních cílů a díky tomu i na jejich osobní prémie.

14. Jaké jsou plány ke zlepšení kvality vzdělávacího procesu v dlouhodobém horizontu?

V dlouhodobém horizontu bychom chtěli mít více variant školení a dovedností pro jednotlivé úrovně pracovních pozic. Jednoduchou adaptaci, která bude přívětivá pro všechny strany. Chtěli bychom mít přehledný e-learning, ve kterém zaměstnanci naleznou v podstatě vše, na co si vzpomenou. Chceme mít odborný, přívětivý a ochotný personál na prodejnách, který vždy myslí na potřeby zákazníka a chce pro něj zajistit pozitivní individuální zákaznický zážitek. Na Vedoucích pozicích chceme mít profesionály na svých místech, kteří vnímají rozvoj svého personálu jako jednu z hlavních priorit a vždy na ni myslí a plánují ji. Budeme rádi, když si toho v pozitivním slova smyslu všimne jakýkoliv náš zaměstnanec, a hlavně náš zákazník. Tohle vše máme v dlouhodobém plánu dostat nejen na personál v Čechách, ale na všechny naše zahraniční trhy. Tomuto všemu chceme přizpůsobit vzdělávací procesy v nejbližších letech.

Zdroj: (vlastní zdroj, 2024)

Příloha 2 – Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 1

Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 1

Tazatel (T), Respondent (R)

1. T: Jakou máte pozici ve firmě?

R: Ve firmě Sportisimo působím momentálně na pozici Vedoucí prodejny.

2. T: Jak dlouho ve firmě pracujete?

R: Celkově ve firmě pracuji už přes 10 let. Na pozici vedoucí prodejny pracuji 1 rok.

3. T: Jakou formu vzdělávání preferujete?

R: Osobně preferuji individuální vzdělávání, ale myslím si, že skupinové vzdělávání má také své výhody.

4. T: Jaká je Vaše zkušenost s různými metodami vzdělávání?

R: Každý druh školení má své opodstatnění. Při online kurzech je výhodou dostatek času k prostudování a třeba i názorná videa/obrázky k tématu. Nevýhodou je, že je to méně zábavné, neosobní a únavné. Individuální formu školení považuji za nejprínosnější, např. když zkušenější kolega projde se školenou osobou nabízený sortiment a vysvětlí na konkrétních produktech, jaké jsou výhody a nevýhody, tak to pak lze nejlépe uplatnit při běžném prodeji. Navíc je možnost doptat se podle potřeby.

5. T: Jak probíhá ve firmě Sportisimo identifikace vzdělávacích potřeb?

R: Na ranních poradách probíhá zkoušení (formou otázek) na určitý okruh témat. Dále také na portálu Sportisimo Akademie, kde zaměstnanci dostávají různé testy ověření znalostí, aby věděli, jak na tom jsou se svými znalostmi a dovednostmi.

6. T: Jak funguje plánování vzdělávání ve firmě Sportisimo?

R: Plán rozvoje nováčků, adaptace v tříměsíčním programu zaškolení. Další program vzdělávání podle potřeb zaměstnavatele, např. školení prodejních znalostí a dovedností, produktové školení se zaměstnanci, Sportisimo Akademie. Dále také vyhodnocení na základě testu znalostí.

7. T: Jak probíhá realizace vzdělávání ve firmě Sportisimo a jak byste ji případně chtěli zlepšit?

R: Každý prochází zaškolovacím procesem (na prodejně i online školením). Myslím si, že stávající systém funguje a není třeba nic měnit.

8. T: Probíhá vzdělávání zaměstnanců v pravidelných intervalech?

R: Ano, vzdělávání probíhá pravidelně v průběhu roku podle sezónní nabídky.

9. T: Je podle Vás na vzdělávání v organizaci kladen velký důraz nebo je potřeba něco změnit?

R: V poslední době se místo produktového školení věnujeme více školení se zaměřením na vzdělávání směrem k zákazníkovi. Dle mého názoru je v organizaci na vzdělávání kladen dostatečný důraz.

10. T: Jsou pro Vás sezónní školení, které Vám zaměstnavatel poskytuje, přínosná?

R: Ano, sezónní školení jsou určitě velmi přínosná. Je dobré si buď věci připomenout nebo se naučit, abychom mohli co nejlépe poradit naším zákazníkům.

11. T: Vedou Vás školení ke zvýšení pracovního výkonu?

R: Čím více víme, tím jistější si jsme v tom, co nabízíme, a to zvyšuje celkovou úroveň prodeje/pracovního výkonu.

12. T: Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v organizaci Sportisimo důležitý?

R: Určitě ano. Bez znalostí sortimentu nelze pomáhat zákazníkům s výběrem vhodných produktů, proto je nějaká forma školení pro pracovní úkon nezbytná.

13. T: Je podle Vás současný stav vzdělávání ve firmě Sportisimo pozitivní nebo negativní?

R: Myslím si, že adaptace nováčků a rozvoj vedoucích pozic má pozitivní trend.

14. T: Jaké vzdělání byste ve firmě Sportisimo nejvíce uvítali a proč?

R: Individuální vzdělávání. Na konkrétním zboží, v reálném prostředí prodejny. Říct si, jaké jsou rozdíly u různých druhů nabízeného sortimentu, protože je to nejlépe přenositelné pro prodej zákazníkům. Občasné prezentace (skupinová školení) např. na běžecké boty od různých firem typu Asics, Adidas apod., vnímám jako zpestření a proces k hlubšímu porozumění technologiím, které dané společnosti vyvinuly a následně využívají ve svých produktech.

15. T: Věnujete se sebevzdělávání?

R: Ano, věnuji. Myslím si, že sebevzdělání je velmi důležité a přínosné pro každého z nás.

Zdroj: (vlastní zdroj, 2024)

Příloha 3 – Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 2

Tazatel (T), Respondent (R)

1. T: Jakou máte pozici ve firmě?

R: Ve firmě Sportisimo pracuji na pozici Vedoucí směny. Dříve tomu byla pozice Prodavač/Servisman.

2. T: Jak dlouho ve firmě pracujete?

R: Ve firmě pracuji skoro 3 roky.

3. T: Jakou formu vzdělávání preferujete?

R. Preferuji spíše individuální vzdělávání. Myslím si, že během individuálního vzdělávání máte více klidu na školení a prostoru pro otázky.

4. T: Jaká je Vaše zkušenost s různými metodami vzdělávání?

R: Zkušenosti s metodami vzdělávání mám pozitivní. Osobně preferuji individuální školení v malém týmu.

5. T: Jak probíhá ve firmě Sportisimo identifikace vzdělávacích potřeb?

R: Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá prostřednictvím testů znalostí, zkoušení v rámci pracovních porad, Sportisimo Akademie.

6. T: Jak funguje plánování vzdělávání ve firmě Sportisimo?

R: Plánování vzdělávání ve firmě začíná každý den před směnou, kdy probíhá pracovní porada, na které řešíme, jak daný den bude probíhat, co je nového, co je třeba zlepšit a je zde taky prostor pro dotazy. Na poradě si také můžeme vyzkoušet zákaznický servis a vše, co k tomu patří. Dále sem také patří vzdělávací plán, školení prodejních dovedností, produktové školení, Sportisimo Akademie a hodnocení znalostí zaměstnanců.

7. T: Jak probíhá realizace vzdělávání ve firmě Sportisimo a jak byste ji případně chtěli zlepšit?

R: Realizace vzdělávání ve firmě probíhá právě při pracovních poradách, online i offline školení. Dále také různými semináři. Do náplně mé pozice – vedoucí směny, patří i kontrola toho, jak zaměstnanci obsluhují zákazníky (prodejní servis), jak s nimi komunikují, zdali jim dokáží poradit, založení věrnostní kartičky, atd. Následně přichází hodnocení s tím, co by měli zlepšit a co naopak funguje skvěle. Myslím si, že funguje správně a nelepšil bych nic.

8. T: Probíhá vzdělávání zaměstnanců v pravidelných intervalech?

R: Ano, vzdělávání zaměstnanců probíhá pravidelně během roku.

9. T: Je podle Vás na vzdělávání v organizaci kladen velký důraz nebo je potřeba něco změnit?

R: Dle mého názorů je na vzdělávání v organizaci kladen velký důraz a neměnil bych nic, protože to funguje, tak jak to je.

10. T: Jsou pro Vás sezónní školení, které Vám zaměstnavatel poskytuje, přínosná?

R: Myslím si, že sezónní školení důležitá jsou pro každého z nás. Díky školení se lepší zákaznický servis a zaměstnanci působí sebevědoměji když ví, jak správně poradit zákazníkovi a co mu doporučit. Ve Sportisimu se sezóny střídají velmi často, a tak si myslím, že je správné si připomínat nebo se doučit, jak nejlépe poradit zákazníkům.

11. T: Vedou Vás školení ke zvýšení pracovního výkonu?

R: Určitě ano. Školení vede k větší jistotě a lepší úrovni prodeje a celkově zákaznického servisu.

12. T: Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v organizaci Sportisimo důležitý?

R: Myslím si, že vzdělávání ve společnosti Sportisimo je velmi důležitý, ostatně tak, jako všude. Díky tomu, že vzdělávání a rozvoj ve firmě funguje, tak jak má a je na něj kladen důraz, tak si firma vede úspěšně. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by se určitě neměl podcenit a mělo by se na něj myslet. Vše pramení od zaměstnanců. Už jen zákaznický servis, který zaměstnanci podají může rozhodnout o tom, zdali se zákazník opět vrací nebo nikoliv.

13. T: Je podle Vás současný stav vzdělávání ve firmě Sportisimo pozitivní nebo negativní?

R: Za mě osobně je současný stav vzdělávání ve firmě pozitivní, ale myslím si, že vždy je, co zlepšovat a neusnout na vavřínech.

14. T: Jaké vzdělání byste ve firmě Sportisimo nejvíce uvítali a proč?

R: Myslím si, že vzdělávání v rámci her by mohlo bavit spoustu zaměstnanců, protože v našem kolektivu je spousta mladých, ambiciózních lidí, který se rádi zapojují do spoustu aktivit.

15. T: Věnujete se sebevzdělávání?

R: Ano, věnuji se sebevzdělávání celý život a rád bych se vzdělával i více.

Zdroj: (vlastní zdroj, 2024)

Příloha 4 – Rozhovor se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 3

Tazatel (T), Respondent (R)

1. T: Jakou máte pozici ve firmě?

R: Pracuji na pozici Vedoucí oddělení.

2. T: Jak dlouho ve firmě pracujete?

R: Ve firmě Sportisimo pracuji 9 let.

3. T: Jakou formu vzdělávání preferujete?

R: Preferuji spíše individuální vzdělávání.

4. T: Jaká je Vaše zkušenost s různými metodami vzdělávání?

R: Myslím si, že každý druh vzdělávání má své výhody. Mně osobně za ta léta nejvíce vyhovuje individuální forma vzdělávání, protože mám prostor se zeptat na všechny nejasnosti.

5. T: Jak probíhá ve firmě Sportisimo identifikace vzdělávacích potřeb?

R: Každý den na ranních poradách probíhá zkoušení formou otázek a také probíhá vzdělávání prostřednictvím Sportisimo Akademie.

6. T: Jak funguje plánování vzdělávání ve firmě Sportisimo?

R: Ve firmě Sportisimo funguje tříměsíční program zaškolení každého nováčka. Dále také produktové školení zaměstnanců a také školení mimo pracoviště na centrále, která se nachází na Zličíně.

7. T: Jak probíhá realizace vzdělávání ve firmě Sportisimo a jak byste ji případně chtěli zlepšit?

R: Ranní porady, Sportisimo Akademie. Nelepšila bych na ní nic. Vyhovuje mi to tak, jak to je.

8. T: Probíhá vzdělávání zaměstnanců v pravidelných intervalech?

R: Vzdělávání zaměstnanců probíhá v pravidelných intervalech. Probíhá průběžně celý rok.

9. T: Je podle Vás na vzdělávání v organizaci kladen velký důraz nebo je potřeba něco změnit?

R: Podle mého názoru je nyní kladen větší důraz, než byl kdysi. Myslím si, že je to z toho důvodu, že si je firma vědoma toho, že vzdělání zaměstnanců je základ úspěchu společnosti.

10. T: Jsou pro Vás sezónní školení, které Vám zaměstnavatel poskytuje, přínosná?

R: Určitě ano. Myslím si, že vždy je, co zlepšovat.

11. T: Vedou Vás školení ke zvýšení pracovního výkonu?

R: Ano, protože čím více toho člověk ví, tím lépe dokáže zákazníkovi poradit.

12. T: Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v organizaci Sportisimo důležitý?

R: Ano, myslím si, že to, jak fungují zaměstnanci ve firmě se odráží na celém chodu společnosti. Vzdělávání je jedním z nejdůležitějších klíčů k tomu, aby organizace fungovala.

13. T: Je podle Vás současný stav vzdělávání ve firmě Sportisimo pozitivní nebo negativní?

R: Za mě pozitivní.

14. T: Jaké vzdělání byste ve firmě Sportisimo nejvíce uvítali a proč?

R: Mně osobně se hodně líbilo, když jsme měli návštěvu od značky Asics a říkali nám o jejich technologii. Takže asi návštěvy více značek, aby nám taky říkali o jejich fungování.

15. T: Věnujete se sebevzdělávání?

R: Ano, věnuji, a to jak v práci, tak v osobním životě.

Zdroj: (vlastní zdroj, 2024)

Příloha 5 – Rozhovor se zaměstnancem organizace č. 4

Tazatel (T), Respondent (R)

1. T: Jakou máte pozici ve firmě?

R: Ve firmě pracuji na pozici Vedoucí logistiky. Mám na starost celý chod skladu od přijímání zboží až po jeho vybalování. Tato pozice také zahrnuje objednávání zboží, přijímání faktur, reklamace a tak dále.

2. T: Jak dlouho ve firmě pracujete?

R: Ve firmě pracuji už 11 rokem.

3. T: Jakou formu vzdělávání preferujete?

R: Osobně preferuji individuální vzdělávání. Jsem spíše samouk, a to i v osobním životě.

4. T: Jaká je Vaše zkušenost s různými metodami vzdělávání?

R: Zkušenost mám se všemi metodami vzdělávání v rámci organizace ať už se to týká semináře, online vzdělávání, pracovní porady, skupinové nebo osobní školení. Já osobně preferuji individuální vzdělávání.

5. T: Jak probíhá ve firmě Sportisimo identifikace vzdělávacích potřeb?

R: Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá úplně jednoduše a to tak, že před začátkem směny probíhají pracovní porady, testy znalosti online formou přes Sportisimo Akademií a také průběžné vzdělávání během roku.

6. T: Jak funguje plánování vzdělávání ve firmě Sportisimo?

R: Firma se snaží zaučit nováčky, co nejlépe to jde v rámci tříměsíčního programu zaškolení, patří sem také školící den. Dále sem patří školení prodejních dovedností, produktové školení a Sportisimo Akademie, která nabízí veškeré kurzy vzdělávání na daný sortiment.

7. T: Jak probíhá realizace vzdělávání ve firmě Sportisimo a jak byste ji případně chtěli zlepšit?

R: Při ranních poradách jsou pokládány otázky a v Sportisimo Akademii jsou kurzy. Myslím, že je to takhle v pořádku.

8. T: Probíhá vzdělávání zaměstnanců v pravidelných intervalech?

R: Ano, školení zaměstnanců probíhá v pravidelných intervalech.

9. T: Je podle Vás na vzdělávání v organizaci kladen velký důraz nebo je potřeba něco změnit?

R: Podle mého názoru ano, ale dříve tomu bylo kladeno více důrazu. Myslím si, že ne každého pracovníka je prioritou mít náležitě znalosti a dovednosti.

10. T: Jsou pro Vás sezónní školení, které Vám zaměstnavatel poskytuje, přínosná?

R: Ano, zvyšují rozsah vědomostí každého z nás.

11. T: Vedou Vás školení ke zvýšení pracovního výkonu?

R: Jednoznačně ano. Vždy je dobré se dozvědět něco nového a předávat to tak dál.

12. T: Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v organizaci Sportisimo důležitý?

R: Ano, ráda se učím novým věcem.

13. T: Je podle Vás současný stav vzdělávání ve firmě Sportisimo pozitivní nebo negativní?

R: Současný stav vzdělávání ve firmě hodnotím spíše pozitivní.

14. T: Jaké vzdělání byste ve firmě Sportisimo nejvíce uvítali a proč?

R: Myslím, že školení s instruktory by bylo fajn a obohatilo by to naši práci, rozšířilo naše znalosti a vědomosti.

15. T: Věnujete se sebevzdělávání?

R: Ano, snažím se se věnovat sebevzdělávání v práci i v mém osobním životě.

Zdroj: (vlastní zdroj, 2024)

Příloha 6 – Rozhovor se zaměstnancem organizace Sportisima č. 5

Rozhovor vedený se zaměstnancem organizace Sportisimo č. 5

Tazatel (T), Respondent (R)

1. T: Jakou máte pozici ve firmě?

R: Ve firmě Sportisimo pracuji na pozici Prodavač/Servisman.

2. T: Jak dlouho ve firmě pracujete?

R: Ve firmě pracuji něco málo přes rok.

3. T: Jakou formu vzdělávání preferujete?

R: Preferuji spíše skupinové vzdělávání. Skupinové vzdělávání mi přijde dobré z toho důvodu, že u toho mohu sdílet své myšlenky a postoje s ostatními a stejně tak oni se mnou. Je to také dobrá forma seznamování se v rámci našeho kolektivu. Online forma vzdělávání také není k zahoezení.

4. T: Jaká je Vaše zkušenost s různými metodami vzdělávání?

R: Zkušenosti mám se všemi variantami vzdělávání, ale osobně preferuji skupinové školení.

5. T: Jak probíhá ve firmě Sportisimo identifikace vzdělávacích potřeb?

R: Při ranních poradách jsou nám pokládány otázky na náš sortiment a když neznáme odpověď, tak nám ji ostatní řeknou a probereme to. Je tu prostor na všechny naše dotazy ohledně obsluhování zákazníka, atd. Dále běží kurzy v Sportisimo Akademii pro naše vzdělávání.

6. T: Jak funguje plánování vzdělávání ve firmě Sportisimo?

R: Plánování vzdělávání funguje například v rámci zpětné vazby na můj prodejní rozhovor. Většinou to je po náslechu vedoucího.

7. T: Jak probíhá realizace vzdělávání ve firmě Sportisimo a jak byste ji případně chtěli zlepšit?

R: Vyhlídne si mě vedoucí, když obsluhuji a poté dělá náslech a následně poté řekne, co bych měl zlepšit atd. Druhou variantou realizace vzdělávání jsou porady a internetové testy.

8. T: Probíhá vzdělávání zaměstnanců v pravidelných intervalech?

R: Vzdělávání zaměstnanců probíhá průběžně po celý rok. Většinou také podle potřeby.

9. T: Je podle Vás na vzdělávání v organizaci kladen velký důraz nebo je potřeba něco změnit?

R: Podle mě ano. Nejspíše bych nic neměnil.

10. T: Jsou pro Vás sezónní školení, které Vám zaměstnavatel poskytuje, přínosná?

R: Sezónní školení jsou přínosná, protože to vede ke zlepšení obsluhy zákazníků.

11. T: Vedou Vás školení ke zvýšení pracovního výkonu?

R: Myslím, že to na mě nemá vliv, protože jestliže to člověk chce dělat nebo ne je čistě o něm a v něm.

12. T: Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v organizaci Sportisimo důležitý?

R: Myslím si, že vzdělávání a rozvoj v organizaci Sportisimo je důležitý. Především když to člověku pomůže k lepšímu prodeji a komunikaci se zákazníkem.

13. T: Je podle Vás současný stav vzdělávání ve firmě Sportisimo pozitivní nebo negativní?

R: Současný stav vzdělávání ve firmě Sportisimo bych hodnotil jako neutrální.

14. T: Jaké vzdělání byste ve firmě Sportisimo nejvíce uvítali a proč?

R: Prodejní techniky a typologie zákazníka. To se slučuje se současným směřováním firmy. Také více skupinových školení. Může to být například školení v rámci her.

15. T: Věnujete se sebevzdělávání?

Ano, rád se věnuji sebevzdělávání.

Zdroj: (vlastní zdroj, 2024)

Příloha 7 – Rozhovor se zaměstnancem organizace č. 6

Tazatel (T), Respondent (R)

1. T: Jakou máte pozici ve firmě?

R: Ve firmě Sportisimo pracuji na pozici Prodavač.

2. T: Jak dlouho ve firmě pracujete?

R: Ve firmě pracuji něco málo přes 1 rok.

3. T: Jakou formu vzdělávání preferujete?

R: Preferuji spíše skupinovou formu vzdělávání, protože jsem velmi komunikativní a společenský člověk, a tak ráda trávím čas se svými kolegy i prostřednictvím vzdělávání.

4. T: Jaká je Vaše zkušenost s různými metodami vzdělávání?

R: Mou nejoblíbenější metodou vzdělávání je skupinové školení. Můžeme si tak předávat znalosti a dovednosti s našimi kolegy a učit se vzájemně od sebe a samozřejmě taky od vedoucích nebo školitelů.

5. T: Jak probíhá ve firmě Sportisimo identifikace vzdělávacích potřeb?

R: Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá online přes počítač (Sportisimo Akademie) a při zkoušení na ranních poradách.

6. T: Jak funguje plánování vzdělávání ve firmě Sportisimo?

R: Měli jsme školení na Zličíně, v Akademii a na nástěnce máme stránku, kam můžeme napsat naše požadavky, problémy, obavy nebo můžeme jít rovnou za vedoucím prodejny.

7. T: Jak probíhá realizace vzdělávání ve firmě Sportisimo a jak byste ji případně chtěli zlepšit?

R: Myslím si, že realizace vzdělávání ve firmě Sportisimu probíhá při pracovních poradách, seminářích, workshopech a nelepšila bych nic. Dle mého názoru je to takto v pořádku.

8. T: Probíhá vzdělávání zaměstnanců v pravidelných intervalech?

R: Ano, vzdělávání ve firmě Sportisimu probíhá pravidelně, ale také máme možnost se každý den zeptat na cokoliv, co je nám nejasné.

9. T: Je podle Vás na vzdělávání v organizaci kladen velký důraz nebo je potřeba něco změnit?

R: Vzdělávání se v této organizaci vede velký důraz a myslím si, že není potřeba nic měnit.

10. T: Jsou pro Vás sezónní školení, které Vám zaměstnavatel poskytuje, přínosná?

R: Tato školení jsou mě osobně velmi přínosná, protože se na prodejně velmi často mění sortiment zboží dle sezóny a nám právě sezónní školení umožňují přehled o tom, co je nového.

11. T: Vedou Vás školení ke zvýšení pracovního výkonu?

R: Ano, po školení se cítím vždy sebevědoměji a mám větší odvalu prodávat.

12. T: Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v organizaci Sportisimo důležitý?

R: Jednoznačně ano. Vzdělávání je pro chod každé organizace velmi důležitý a Sportisimo není výjimkou.

13. T: Je podle Vás současný stav vzdělávání ve firmě Sportisimo pozitivní nebo negativní?

R: 100% pozitivní.

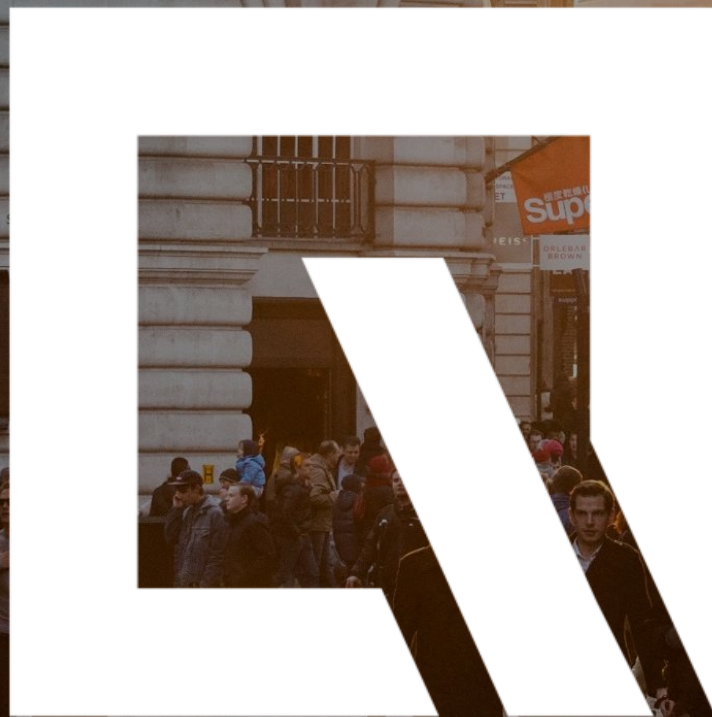
14. T: Jaké vzdělání byste ve firmě Sportisimo nejvíce uvítali a proč?

R: Více skupinového školení. Myslím, že kolektiv je třeba vždy stmelovat a k tomu může pomoci i skupinové vzdělávání. Dle mého názoru to má i větší přínos pro firmu, protože to můžeme sdílet s našimi kolegy.

15. Věnujete se sebevzdělávání?

R: Sebevzdělávání se věnuji, jak v rámci pracovní stránky, tak osobní.

Zdroj: (vlastní zdroj, 2024)



Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Sportisimo, s. r. o.

Kateřina Hamplová, PEMBC05

Řešená problematika

úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci (Sportisimo s. r. o.).

Práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou a část praktickou, která je obohacena o vedené rozhovory se zaměstnanci organizace a hlavním školitelem organizace.

Práce obsahuje úvod do dané problematiky, samotné vzdělávání a jeho význam, proces vzdělávání a rozvoje, metody vzdělávání a rozvoje, moderní trendy vzdělávání a rozvoje.

Práce rovněž zahrnuje i metodiku práce. Druhá část práce neboli část praktická zahrnuje představení organizace, současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci.

Řešená problematika

problém

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci (Sportisimo). Zjistit nedostatky v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vyhodnotit řízené rozhovory se zaměstnanci organizace a hlavním školitelem s cílem zjistit skutečný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci a následně navrhnout možná doporučení a návrhy na zlepšení této oblasti.

Postup řešení

zdroj

- Odborná literatura
- Internetové zdroje
- Webové stránky společnosti Sportisimo
- Interní dokumenty společnosti
- Komunikace s pověřenými osobami
- Řízený rozhovor

Vysoká škola ekonomie a managementu

získávání

- Studium odborné literatury
- E-mailová komunikace
- Schůzka v prodejně Sportisimo (rozhovory se zaměstnanci)

zpracování

Bakalářská práce rozdělená na část teoreticko-metodologickou a praktickou

Cíl a metodika práce

Navrhnout doporučení pro zlepšení stávajícího systému v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci (Sportisimo).

- Identifikace a zhodnocení současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo

Rozbor a komparace zdrojů.

- Teoreticko-metodologická část

Řízený rozhovor se zaměstnanci organizace a hlavním školitelem.

Základní a interní informace o společnosti z hlediska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že.....

- Lze předpovědět, že díky poskytnutí konkrétních doporučení se v organizaci Sportisimo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců neustále rozvíjí a zlepšuje.
- **Z kvalitativního výzkumu lze vyvodit:**
- Současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci Sportisimo
- Pozitivní a negativní výsledky
- Návrhy a doporučení pro organizaci Sportisimo

Doporučení

Na základě kvalitativního výzkumu formou řízených rozhovorů s hlavním školitelem organizace a zaměstnanci lze doporučit:



1. Zavedení dotazníkového šetření o otázkách souvisejících s oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.



2. Zaměření se na osobní a odborná školení pro zaměstnance organizace.



3. Zavedení dobrovolných kurzů vzdělávání.

Závěr

 **Hlavní cílem bakalářské práce je zhodnotit stav současného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci (Sportisimo) a dále navrhnout daná doporučení a návrhy pro zlepšení této oblasti.**



Z celkového hodnocení výsledků vyplývá, že organizace (Sportisimo) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci funguje správně na základě pozitivního hodnocení zaměstnanců a hlavního školitele organizace, nicméně byly zjištěny drobné nedostatky, na kterých by organizace mohla zapracovat a do budoucna je zlepšit.



**DĚKUJI ZA
POZORNOST**