

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Vzdělávání zaměstnanců v organizaci Fortuna Entertainment Group N.V.**

### **Bakalářská práce**

**Dominik Brychta**

Vedoucí práce: Mgr. Ludmila Šmejkalová



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Dominik Brychta**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Vzdělávání zaměstnanců v organizaci Fortuna Group**

Cíl: Cílem mé bakalářské práce je analýza procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Fortuna Group. Dle výsledků provedené analýzy navrhnout optimalizaci stávajícího procesu vzdělávání.

Rámcový obsah:

1. Současné přístupy ke vzdělávání zaměstnanců
2. Formy, metody a proces vzdělávání zaměstnanců
3. Představení společnosti Fortuna Group
4. Empirický výzkum – výzkumné otázky, vzorek zkoumání, metodologie výzkumu
5. Sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace, návrh případných doporučení
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters – Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-581-6.
4. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
5. HRONÍK, F K. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
6. BELKO, P. *Týmová spolupráce v Microsoft Office, SharePointu, Office Web Apps a Live Mesh*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3574-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



**Mgr. Ludmila Šmejkalová**  
Vedoucí práce



**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijního oboru



**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ

**Dominik Brychta**  
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Ludmile Šmejkalové za její ochotný přístup a odborné vedení. Také bych moc rád poděkoval kolegům z odborné praxe společnosti Fortuna Entertainment Group, především kolegyni Mgr. Svatavě Dohnalové, která mi poskytla potřebné informace. V neposlední řadě děkuji své partnerce Valentýně Horáčkové, která mě po celou dobu podporovala.

## Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část.....	8
1 Řízení lidských zdrojů.....	8
1.1 Lidský kapitál .....	9
1.2 Lidské zdroje.....	10
2 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu, metody vzdělávání .....	11
2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb .....	11
2.2 Plánování vzdělávání.....	13
2.3 Realizace vzdělávacího procesu .....	14
2.4 Metody vzdělávání.....	16
3 Vyhodnocení vzdělávacího procesu, současné vzdělávací trendy .....	22
3.1 Vyhodnocení vzdělávacího procesu .....	22
3.2 Současné vzdělávací trendy.....	23
Praktická část.....	24
4 Fortuna Entertainment Group N.V.....	24
4.1 Základní informace o společnosti .....	24
4.2 Organizační struktura .....	25
5 Empirický výzkum.....	27
5.1 Proces vzdělávání .....	29
5.2 Vzdělávací modely Fortuna Entertainment Group N.V.....	34
5.3 Návrh na optimalizaci .....	39
Závěr .....	43
Seznam literatury .....	44
Seznam obrázků a tabulek.....	46

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

CEO – chief executive officer (generální ředitel)

HR – human resources (lidské zdroje)

Obr. – obrázek

FEG – Fortuna Entertainment Group

L&D – Learning&Development (vzdělávání a rozvoj)

## Úvod

Vzdělávání zaměstnanců je v současné době jedním z nejdůležitějších aspektů podnikání. Na obchodním trhu vládne obrovská konkurence, v jejímž důsledku jsou na zaměstnavatele a zaměstnance kladeny vysoké požadavky nejen co do efektivity a výkonnosti, ale především co do zdokonalování se, seberealizace a schopnosti učit se novým věcem. Mám za to, že toto téma je velice aktuální a je nutné se zajímat o nové trendy a inovace v tomto oboru. Proto jsem si téma zvolil.

Učení se novým věcem je proces, který nás provází celý život. Vzděláváme se jako děti ve školách, ale i jako dospělí, jelikož moderní technologie se neustále vyvíjejí a my s tímto vývojem musíme držet krok. Vzdělání je základem naší profese a celoživotní vzdělávání je podmínkou našeho profesního růstu. Proto probíhá v organizacích na všech úrovních, a je zajišťováno zaměstnavatelem.

Téma, které jsem si vybral je zaměřeno na vzdělávání zaměstnanců v organizaci Fortuna Entertainment Group N.V. Rozhodl jsem se pro něj především z toho důvodu, že jsem ve společnosti Fortuna absolvoval odbornou praxi. Hlavním cílem mé práce je provést analýzu stávajícího procesu vzdělávání zaměstnanců a navrhnout jeho optimalizaci.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a následně praktickou. V teoretické části je vysvětlena hodnota lidského kapitálu a lidských zdrojů. Poté jsou v této části popsány jednotlivé metody a procesy vzdělávání. Následuje praktická část, ve které je nejprve představena organizace, poté popsáno, jaké firma používá vzdělávací programy. V závěru této práce je provedena analýza, vzdělávacích systému, doplněna o návrh na optimalizaci a doporučení.



## **Teoretická část**

### **1 Řízení lidských zdrojů**

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí, která spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako *„promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (Armstrong, 2007, s.27).

Jedná se tedy o tu část podnikového řízení, která je zaměřena na člověka v pracovním procesu, tím se myslí jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho dovedností, pracovních schopností a pracovního chování (Vodák&Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání zaměstnanců je tedy velmi důležitou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Jelikož o úspěchu či neúspěchu firmy rozhodují právě lidé, je nutné si uvědomit hodnotu lidských zdrojů a to, že pro podnik představují největší bohatství a to, co podnik ve skutečnosti žene kupředu.

Armstrong (2007) definuje několik cílů, týkajících se oblastí řízení lidských zdrojů, jsou to:

- efektivnost organizace – má za cíl zlepšovat a podporovat programy, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vytváření příjemného a skvělého pracoviště
- řízení lidského kapitálu – snaha o zajištění, zabezpečení a udržení dobře kvalifikovaných, motivovaných a oddaných zaměstnanců pro svou organizaci
- řízení znalostí – *„jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, směřujících ke zlepšování učení se a zlepšování výkonů v organizaci“* (Scarborough akol., 1999, viz Armstrong, 2007, s.31)

- řízení odměňování – postupy, na základě, kterých jsou lidé odměňováni a hodnoceni za své výkony a za to, čeho dosahují. Řízení lidských zdrojů má za cíl zvýšit motivaci a pracovní nasazení
- zaměstnanecké vztahy – snaha o tvorbu přátelského prostředí, v němž dochází k partnerství mezi vrcholným managementem, pracovníky a odbory
- uspokojování rozdílných potřeb – v této oblasti má řízení lidských zdrojů za cíl vytvářet takové prostředí, které bere v potaz všechny zainteresované strany v organizaci a dává stejnou příležitost všem pracovníkům
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou – jedná se o oblast, kde se řeší vztah mezi pracovníky a manažery. Problémem je, že pracovníci cítí ze strany managementu odpor ke změnám a zároveň také nedůvěřují jejich slovu. Důvody jsou např. nedostatek podpory ze strany manažerů, odpor ke změnám, krátkodobost některých aktivit. Řízení lidských zdrojů se k tomuto problému staví tak, že se snaží překonat propast mezi oběma skupinami a dohlíží na to, aby ve společnosti probíhaly akce soustavně a efektivně.

## 1.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je pojem, který se používá již několik málo desetiletí. Podle Wrighta a McMahana (2011, s. 101) je tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi lidí pracujících v organizaci. Tyto dovednosti, do kterých spadá i motivace, talent, návyky a energie, lze v určitém období využít k výrobě produktů. Lidský kapitál je podřazen intelektuálnímu kapitálu, proto je nutné jej zmínit, zároveň jeho součástí je i společenský kapitál a organizační kapitál.

Bonits a kol. (1999) definují lidský kapitál následovně: *„Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dávají organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“* (Armstrong, 2007, s. 50).

### **1.1.1 Intelektuální kapitál**

Pojetí intelektuálního kapitálu je definováno jako zásoby a toky znalostí, se kterými mohou organizace disponovat. Jedná se tedy o nehmotné zdroje, které spolu s hmotnými zdroji tvoří reálnou hodnotu podniku. Dle Bontise (1998) nehmotné zdroje přispívají k procesům, které vytvářejí hodnotu a jsou pod kontrolou firmy. (Armstrong, 2007)

### **1.1.2 Společenský kapitál**

Společenský kapitál můžeme definovat jako styk mezi jednotlivými zaměstnanci uvnitř i mimo organizaci, kde dochází k rozšiřování znalostí, využívání sociálních kontaktů a známostí. K takovému kontaktu dochází mezi pracovníky skoro každý den. Společenský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu, který se skládá ze znalostí převzatých ze sítě vztahů uvnitř společností i mimo ně.

### **1.1.3 Organizační kapitál**

Je také známý pod názvem strukturální kapitál, jak definuje (Edvinson a Malone, 1997). Jak je patrné z názvu, jedná se o znalosti a dovednosti uchovávané v databázích a manuálech vlastněných danou organizací.

## **1.2 Lidské zdroje**

Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál je v každé člověku bez ohledu na to, jaké postavení v organizaci zastává. Je základnou pro lidský potenciál, který je definován jako rozvíjení lidských schopností, činností a dovedností, které vedou k vývoji a růstu organizace (Vodák&Kucharčíková, 2011).

Pro fungování podniku či jakékoliv organizace, je podle J. Koubka (1997, s.11) nutné propojit, nashromáždit a uvést do pohybu tyto čtyři základní zdroje:

- a) materiální zdroje (stroje, a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje,
- d) lidské zdroje.

## **2 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu, metody vzdělávání**

### **2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb**

V první řadě je nutné analyzovat a identifikovat vzdělávací potřeby, jedná se o první krok jak v systému, tak i v plánu projektu vzdělávací akce. Tato část je nejkritičtější a nejdůležitější fází projektování a vzdělávacích aktivit. Jakákoliv chyba provedená v analýze, se později projeví v dalších krocích a následně i při realizaci firemního vzdělávání.

Smyslem analýzy potřeb vzdělávání je získat co nejvíce informací o současném stavu znalostí, dovedností pracovníků či týmů a podniku. Výsledkem je zjištění nedostatků či mezer, které můžeme následně odstranit pomocí vzdělávání. Dalším krokem by měl být návrh vhodného vzdělávacího programu.

Abychom mohli identifikovat potřeby vzdělávání, je nutné porovnat dvě úrovně výkonnosti. První úroveň je výkonnost standardní (požadovaná, optimální, plánovaná) a druhou pak výkonnost současná (existující, reálná). Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi pak představuje výkonnostní mezeru (Vodák – Kuchaříčková, 2011, s. 85).

Proces identifikace vzdělávacích potřeb je rozdělen do tří etap:

Součástí první etapy je realizace analýzy podnikových cílů. Pro to, aby bylo vzdělávání úspěšné a efektivní, je důležité zajistit, aby pracovníci znali strategii firmy a ztotožňovali se s ní, a zároveň přihlíželi k podnikové kultuře, ve které se odráží systém hodnot a filozofie organizace.

Ve druhé etapě dochází k analýze úkolů, dovedností a znalostí zaměstnanců. Údaje, které jsou pro analýzu nutné, získáme z popisu pracovních míst. Tyto údaje porovnáme se skutečným stavem schopností zaměstnanců na dané pozici.

Třetí etapa zkoumá analýzu osob. Porovnávají se individuální charakteristiky zaměstnanců s požadavky podniku. Údaje potřebné pro porovnávání získáváme ze záznamů o hodnocení pracovníků (Vodák – Kuchaříčková, 2011, s. 90).

Sběr údajů:

Pokud chceme porovnávat či identifikovat nějaký vzorek, je nejdříve potřeba začít fází sběru informací, kde porovnááme úroveň a jednotlivé dovednosti a schopnosti zaměstnanců s dosaženými standardy.

Tyto údaje můžeme získat za pomoci následujících metod:

- Strukturovaný rozhovor vychází z předem připravených otázek, které odpovídají danému problému. Provádí se z důvodu zjištění, proč někteří zaměstnanci nepodávají uspokojivý výkon. Strukturovaný rozhovor je užitečný pro získání zpětné vazby.
  - Výhody: flexibilita, detailnější zkoumání situace.
  - Nevýhody: nutnost dostatečné kvalifikace osoby vedoucí rozhovor, časová náročnost.
- Pozorování je metodou spočívající ve sledování výkonu zaměstnance či skupiny osob. Srovnávají se dovednosti, schopnosti a jejich výkon s popisem práce.
  - Výhody: jasná představa o plnění úkolů.
  - Nevýhody: zaskočení pozorovaných zaměstnanců směřuje k netypickému chování.
- Dotazník je soubor pečlivě zvolených otázek, jejichž smyslem je získání informací od zaměstnanců, jejich postojů a názorů.
  - Výhody: nízké náklady, časová nenáročnost.
  - Nevýhody: nepochopení otázek.
- Participace je metodou, kdy se osoba provádějící výzkum staví do role zaměstnance, po dobu určitého časového úseku. Osoba, která provádí výzkum, má za úkol pochopit smysl práce, když jsou postupy při práci v podniku nové či komplikované.
  - Výhody: hlubší porozumění výkonu a podmínek práce.
  - Nevýhody: někdy dochází k tomu, že jsou nutné speciální dovednosti a osoba provádějící výzkum se nemůže do práce zapojit (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 91).

## 2.2 Plánování vzdělávání

Fáze plánování a vzdělávání následuje po analýze a identifikaci potřeb. Vytvářejí se první úkoly, projekty a plány, z nichž by měl po projednání následně vzniknout definitivní program a představa o rozpočtu. Proces plánování je rozdělen do tří fází. První fází je přípravná fáze, kde dochází ke specifikaci potřeb, analýze účastníku, a především ke stanovení cílů. Další fází, která navazuje na přípravnou fázi, je realizační fáze. Již z názvu je patrné, že v této fázi dochází k určení způsobu, jak bude vzdělávání probíhat, ke zvolení vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Poslední fází, je fáze zdokonalení, při níž se hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacích programů, a hledají se možnosti pro zlepšení. Této fáze by se měli účastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři. (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 97).

Aby byl vzdělávací plán úspěšný, je nutné položit si tyto otázky:

- jaké téma vzdělávání vybrat – zohlednit specifikace podniku a požadavky, tak aby byly „šité na míru“,
- jaká bude cílová skupina účastníků – účastníci by měli mít přibližně stejné zařazení, aby byli na podobné vědomostní a schopnostní úrovni,
- jaké metody a techniky použít,
- jaká vzdělávací instituce bude zvolena – interními odborníky a vlastními školícími centry, nebo externími institucemi, tím se rozumí buď veřejné nebo podnikatelské subjekty,
- jaké bude časové rozložení a kdy k němu dojde – jednorázová akce či kontinuální proces. Je vhodné vybrat správný termín, proto se nedoporučuje vzdělávat v období dovolených,
- kde se budou vzdělávací akce konat – v podniku či mimo něj, lepší je vybírat místa mimo podnik, např. horské chaty, účastníci se můžou plně soustředit na vzdělávání,
- jakým způsobem se budou hodnotit vzdělávací akce – je velmi důležité zhodnotit, zda byly vzdělávací akce přínosné a efektivní či nikoli,
- kolik budou činit náklady na vzdělávání – běžné náklady jako jsou doprava, stravování, mzdy lektorů. Také je velmi důležité vyčíslit vynaložený čas účastníků.

## 2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Samotná realizace začíná již v představě *lídra*. První fází je myšlenka, která se zrodí a pak je dále rozvíjena a převáděna do praxe.

Realizace má tři fáze:

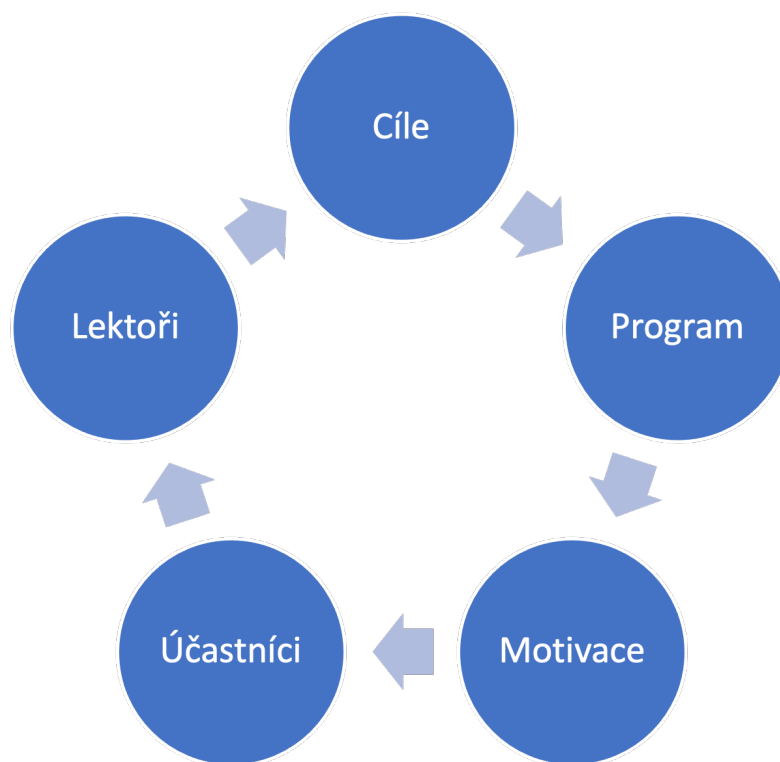
- příprava
- vlastní realizace
- transfer

Začínáme bodem přípravy, kdy je plán hotov a je třeba získat prostředky k provedení akce a dostatečně připravit lektora. Příprava lektora se týká jak jeho předešlé profesní zkušenosti, tak individuální přípravy na konkrétní akci. Záleží na typu programu a stanovených cílech. Standardizované kurzy jsou například využívány především velkými firmami, kde se lektor setkává se zaměstnanci různých oddělení, kteří se navzájem nemusí znát. Narozdíl od řešení zakázkových, kde nadřízený často bývá zároveň účastníkem kurzu a prostředí je spíše familiárnější. Jednotliví lektori se liší také svým zaměřením. Někteří jsou zaměřeni na obsah, jiní na proces a další se snaží obě tyto stránky věci propojit. Důraz je kladen i na lektorovo chování. Důležitými charakteristikami jsou zde zájem, respekt a řešení. Dalším nezbytným úkolem je dostatečně připravit zaměstnance a účastníky vzdělávacího procesu. Je nezbytná aktivní příprava, která není pouze nízkorozpočtová, ale především účinná a efektivní. S jednotlivými aktéry mluvíme předem a s jasnou definicí toho, co bude náplní vzdělávací akce. Každému zúčastněnému navíc zprostředkujeme veškeré organizační informace.

Vlastní realizace začíná samotným spuštěním akce, přičemž dochvilnost a správné časové plánování, je začátkem úspěchu. Lektor je povinen se řídit předem stanoveným programem. Nezbytné je udržovat pozornost jednotlivých účastníků vhodně zvolenými aktivitami, naslouchat a nechávat prostor dotazům. Důležité je vyvarovat se negativním emocím a snažit se jednotlivé aktéry vést k jejich osobnímu rozvoji a podpořit je v seberealizaci. Častým jevem jsou nenadálé situace, které mohou nepříjemně narušit celý proces vzdělávací aktivity. Problémem může být velký zkušenostní rozdíl mezi jednotlivými účastníky akce nebo rušivý element, který expresivně vyjadřuje svoji neochotu podílet se na programu, bojkotuje jednotlivé činnosti a narušuje tak celý chod akce. Tyto situace by měl zkušený lektor zvládnout.

Po fázi vlastní realizace následuje transfer, což se dá popsat jako fáze prvních pár dnů po ukončení kurzu, kdy je třeba dohlédnout na to, aby byly splněny jednotlivé aktivity, které byly zadány v průběhu kurzu. Poznatky získané během kurzu se následně vyvěsí na viditelném místě v prostředí firmy, kde si zaměstnanci budou moci následně oživit, co se naučili. Vytvoří se tzv. databanka (know-how). Vhodné je také v krátkém časovém úseku, využít poznatky a metodiku z kurzu. Absolventi mají po kurzu obrovskou motivaci k ověření nově získaných dovedností v praxi. Pokud ale tato motivace není v nejbližší době využita, snižuje se její pravděpodobnost po prvním týdnu z 80 % na 20 %. (Hroník, 2007)

K realizaci vzdělávání dochází po ukončení fáze plánování. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků.



**Obrázek 1 - Prvky procesu realizace vzdělávání**  
(Vlastní tvorba, inspirace: Vodák – Kucharčíková, 2011)



K těmto hlavním prvkům se řadí i organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce. K obecným pravidlům se také řadí soustavné monitorování vzdělávacích programů, aby se zajistilo, že probíhají podle předem domluveného plánu a schváleného rozpočtu. V neposlední řadě by se každé vzdělávání mělo vyhodnocovat jak v průběhu, tak po ukončení, abychom si ověřili, do jaké míry nám přineslo požadované výsledky (Armstrong, 2002, viz. H. Bartoňová, 2010).

## **2.4 Metody vzdělávání**

Zjednodušeně můžeme říct, že metoda je postup, jak dosáhnout určitého cíle. Abychom úspěšně naplnili vzdělávací cíle, je nutné si stanovit vhodnou metodu, pomocí které těchto cílů dosáhneme. Vybrat vhodnou metodu je velice těžké a neexistuje k tomu žádný návod, avšak je zde pár aspektů, kterých bychom se měli držet. Těmito aspekty jsou například okolnosti týkající se podniku, zaměstnanců či učebních cílů. V současné době je nutné, aby metody odpovídaly světovým trendům, využívaly jejich moderní technické prostředky (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 113).

J. Koubek (2007) rozděluje metody do dvou základních skupin:

1. První metodou je vzdělávání na konkrétním pracovišti („on the job“) v pracovní době. Tato metoda je používána při vykonávání běžných pracovních povinností. Je vhodnější ke vzdělávání lidí, kteří vykonávají manuální práci.
2. Druhou metodou je vzdělání mimo pracoviště („off the job“). Ta je využívána především pro vzdělání specialistů a manažerů.

## Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“):

- instruktáž – je nejčastěji používanou metodou při zacvičování nováčka, nebo při příchodu zaměstnance z jiné organizace. Tato metoda spočívá v tom, že zkušený pracovník či nadřízený předvede věci či postup pozorujícímu a ten si pomocí napodobování a pozorování postupy osvojí během plnění pracovních povinností. V praxi je dobré si povšimnout, že tuto metodu není vhodné využívat u náročných či dlouhodobých úkolů;
- rotace práce (cross training) – je metoda, která je rozdělena do dvou úrovní, a to vertikální úrovně, kdy je pracovník přemísťován na jiný stupeň řízení v organizační struktuře, a na horizontální, kdy k rotaci dochází na stejném stupni řízení. Hlavním cílem je, aby se vzdělávaný rozvíjel v pracovní flexibilitě. Nejčastěji se tato metoda používá u lidí, kteří se připravují na řídicí funkce v organizaci, nebo u zaměstnanců, kteří dlouhodobě vykonávají stejnou práci. Výhodou je, že vzdělávaný získá zkušenosti i z jiných okruhů práce, pozná, jak fungují jednotlivé pracovní postupy a jak se navzájem prolínají. Je výhodou i pro lidi, kteří dělají monotónní práci – tím že jim změním druh práce, snížíme míru „vyhořelosti“;
- koučování (coaching) – je dlouhodobým procesem, během kterého zkušený nadřízený či kouč osobě, kterou je nutné v dané oblasti práce zdokonalit, něco sděluje, vysvětluje, informuje ji a kontroluje. Smyslem této metody je, aby vzdělávaný byl schopen vykonávat samostatně a spolehlivě složitější úkoly, bez pomoci druhých;

- mentorování (mentoring) – je metodou, při které většinou starší a zkušený pracovník předává a poskytuje praktické rady zaměstnanci – menteemu, který je buď nováčkem, nebo byl přeložen z jiného místa. Jedná se o velice podobnou metodu školení, jako je coaching. Hlavním rozdílem je, že si mentee vybírá sám, jaká osoba mu bude informace sdělovat, proto je velice důležité, aby byl mentor dobře informován v dané problematice. Jednou z mála nevýhod podle Koubka (2007) je, že u osob opačného pohlaví může vzniknout nežádoucí přátelský vztah, jehož důsledkem může být nedostatečný přísun informací od mentora k menteemu;
- counselling – jak je již patrné z názvu, jedná se o konzultaci mezi dvěma pracovníky, kteří se vzájemně ovlivňují na základě svých zkušeností a názorů. Jedná se o vzájemný proces, ve kterém si jsou oba zaměstnanci rovni. Určitou nevýhodou může být například neochota jednoho ze zúčastněných pracovníků přistoupit na jednosměrnost vztahu;
- pracovní porady – slouží jako prostředek sdělování informací mezi jednotlivci či skupinou. Porady jsou většinou pravidelné a konají se v určitý předem stanovený čas. Dochází během nich k výměně názorů a informací, které mohou sloužit zaměstnancům ke získání zkušeností;
- asistování – je proces, ve kterém se vzdělávaný pracovník připravuje na novou a náročnější pozici. Je tedy přidělen k danému vedoucímu a tím, že je v neustálém kontaktu s ním, se učí novým věcem a postupům, a pomalu přebírá odpovědnost za práci vykonanou samostatně.

## Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“):

- přednáška – je většinou zaměřená na získání co nejvíce informací týkající se teorie a z toho důvodu bývá pro většinu pracujících velice únavnou a nudnou záležitostí během které zaměstnanci přestanou dávat pozor. Proto je velice dobré dělat interaktivní přednášky, kde dochází k diskusím;
- demonstrování – je metoda, která je zaměřena na praktické využití něčeho. Je používána především v technickém odvětví firem. Zaměstnancům je předváděno, jak obsluhovat výrobní stroje, počítače a audiovizuální techniku;
- případové studie – jsou metodou, která se nejčastěji používá v kurzech pro vedoucí týmů a manažery. Je definována jako „*historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které vzdělávané osoby nebo týmy analyzují, aby odhalily příčiny problémů a vypracovaly jeho řešení*“ (Armstrong, 2007, str. 478). Vzdělávání zaměstnanci by si během studie měli prohloubit své dovednosti v oblasti zkoumání problémů, ve vzájemné komunikaci, analýze a výměně zkušeností. Nevýhodou je možnost, že studie nenaplní potřeby účastníků a analýza je pouze povrchní. Proto musí být metoda dobře připravena, což je velice časově i organizačně náročné. Školitel musí neustále dávat pozor a nedovolit vzdělávaným, aby problém studie řešili pouze okrajově;
- workshop – jedná se o formu vzdělávání, která je prováděna ve větším počtu lidí. Mělo by především jít o praktický trénink během, kterého si uchazeči vyměňují názory a zkušenosti z praxe. V dnešní době je již slovo „workshop“ ve firmách používáno nesprávně pro téměř všechny druhy školení;
- brainstorming – je využíván ve skupinách. Každý zúčastněný během brainstormingu přednese svůj pohled, jak by se měl řešit daný problém. Poté se názory všech dají dohromady a hledá se jedno vhodné řešení;

- hraní rolí – poskytuje manažerům, obchodním zástupcům a vedoucím týmů možnost vyzkoušet si konkrétní krizové situace, kterým mohou být vystaveni, a umění se s nimi vypořádat. Každý zúčastněný dostane stručně popsáno, co se bude dít a jak bude situace probíhat, a následně si jednání v této situaci vyzkouší. Výhodou je, že během hraní rolí může každý od kolegů a mentorů získat zpětnou vazbu nebo radu, která může vést k růstu sebevědomí. Hlavním problémem pak je, že vzdělávání mohou být stydliví nebo přehrávají své role, což vede k neobjektivnosti;
- outdoor training – tato forma vzdělání je zaměřena na pohybové aktivity a dovednosti. Jedná se o velice oblíbenou metodu, a to především proto, že probíhá většinou v přírodě či venkovním prostředí. Účastníci, v tomto případě manažeři, získávají dovednosti, jako je komunikace, spolupráce či rozdělování úkolů, a zároveň je to pro ně v jistém smyslu i hra a příjemné uvolnění. V porovnání s klasickými přednáškami, kde všichni jen poslouchají a zapisují si informace, se během metody outdoor training člověk více naučí, což je výhoda. Nevýhodou je fyzická náročnost aktivit a příprava;
- vzdělávání pomocí počítačů – jedná se v současnosti o nejčastěji využívanou metodu. Počítače a internet, které ještě nedávno byly novinkou, jsou již dnes úplně běžnou věcí. Umožňují nám vzdělávat se pomocí grafů nebo simulací problémů, poskytují nám obrovské množství učebních materiálů a informací, a zároveň je možné na nich vykonávat různá cvičení či testy. V současné pandemii covid-19, je velikým přínosem i možnost komunikace s lektory či školiteli z domova, a ukazuje se i největší výhoda vzdělávání pomocí informačních technologií. Lze vzdělávat neomezený počet lidí bez ohledu na prostorovou dispozici.

Rozlišujeme následující skupiny informačního a technologického vzdělávání:

- E-learning – Pollard a Hillage (2001) jej definují jako: *„poskytování a správu příležitostí ke vzdělání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“* (Armstrong, 2007, s. 481).
- Blenden learning – je kombinací dvou typů vzdělávání. Prvním je prezenční forma vzdělávání a druhou je e-learning, tedy vzdělávání pomocí informačních technologií. Metoda b-learning je dnes velice populární, dává vzdělávanému časovou flexibilitu a možnost vybrat si styl učení, tak aby vyhovoval jeho potřebám. Je však velice složité, aby obě metody fungovaly v harmonii. Proto je třeba vzít v potaz několik faktorů: vědomosti vzdělávaného, motivaci, finanční prostředky a preferovaný styl učení.

### **3 Vyhodnocení vzdělávacího procesu, současné vzdělávací trendy**

#### **3.1 Vyhodnocení vzdělávacího procesu**

Vyhodnocování a analýza je posledním a velmi důležitým procesem vzdělávacího cyklu. Smyslem každé vzdělávací akce je zvýšit pracovní výkon. Proto je velice důležité vědět, jak byla vzdělávací aktivita připravena a realizována a jak naplnila cíle, které jsme od ní očekávali. Je tedy důležité provést analýzu, zda investice do pracovníků něco přináší, zda má nějakou návratnost, která je výhodou (Hroník, 2012). Aby výsledek vyhodnocení byl co nejpřesnější, je nutné si stanovit nástroje, pomocí kterých budeme vzdělávací proces vyhodnocovat. K tomuto kroku by mělo docházet při výběru vzdělávací strategie a cílů, tedy úplně na samém počátku procesu (Bartoňová, 2010).

Vyhodnocování vzdělání je dle Kirkpatricka (1994) rozděleno na čtyři úrovně:

- 1) Reakce. – Smyslem této fáze je zjištění reakce účastníků, zkoumá se spokojenost zákazníka. Abychom mohli vyhodnotit reakci, je podle Kirkpatricka nutné postupovat po těchto krocích:
  - 1) určit si priority, co budeme zjišťovat,
  - 2) vytvořit dotazník, který bude měřit hodnotu reakce,
  - 3) zajistit si zpětnou vazbu od zúčastněných, důležité jsou jejich návrhy a připomínky,
  - 4) zajistit si odpovědi od všech účastníků,
  - 5) získat co nejvíce upřímných a pravdivých odpovědí,
  - 6) vytvořit přijatelné standardy,
  - 7) posoudit reakci podle standardů, následně podniknout vhodné kroky,
  - 8) pokud je to vhodné, informovat o reakcích účastníky.
- 2) Hodnocení poznatků. – V této fázi získáme informace o tom, jak byly splněny cíle vzdělávání. Zjišťuje se samotný posun u vzdělávaných, o kolik se v dané dovednosti zlepšili, kolik dovedností a znalostí si osvojili. Toto šetření se provádí testy před samotným uskutečněním školení a následně bezprostředně po něm. Výsledky se porovnávají, abychom zjistili rozdíl.

- 3) Hodnocení chování. – Zkoumá se, jak moc jsou absolventi schopni uplatňovat dovednosti a znalosti, které se naučili na školení, při běžném výkonu práce. Stejně jako v případě hodnocení poznatků by hodnocení chování mělo proběhnout před vzděláváním a po něm, avšak v tomto případě by proškoleným měl být poskytnut čas, aby byli schopni se adaptovat a své chování do jisté míry změnit. Učení je dlouhodobý proces, proto nemůžeme chtít vidět změny hned.
- 4) Hodnocení výsledků. – Cílem je posouzení, zda vzdělávací programy mají přidanou hodnotu a jak moc přispěly ke zvýšení firemního výkonu oproti předchozí úrovni. Proto je nutné porovnat získanou hodnotu s hodnotou nákladů a vyhodnotit, zda je výhodné programy i nadále financovat. Hodnocení výsledků, které se provádí vždy před začátkem vzdělávání a následně po něm, indikuje, zda byly naplněny cíle vzdělání v oblastech prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů a zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnotit výsledky je velice náročné, zejména v situacích, kdy nemohou být kvantifikovány. *„Budme spokojeni alespoň s určitými známkami pozitivního dopadu, protože jasné důkazy je obvykle nemožné získat“ (Armstrong, 2007, s. 509).*

### 3.2 Současné vzdělávací trendy

V oblasti lidských zdrojů a vzdělávání pozorujeme „*stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k vhodnému měření efektivity. Sílicí tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů*“ (Hroník, 2007, s.116).

Dnešní situace v době koronavirové, je velmi razantní změnou ve světě vzdělávání. Dříve bylo běžné účastnit se workshopů a školení prezenčně, dnes už je tomu trochu jinak. Řada organizací musela během několika měsíců změnit systém vzdělávání a přizpůsobit ho pracovníkům na home officech. Největší změna nastala v oblasti digitalizace vzdělávání a využití moderních technologií a můžeme s jistotou říci, že pandemie koronaviru pro nás přichystala i veliké výzvy a naučila nás jednat rychle. Korporáty byly nuceny se posunout kupředu, a to v oblasti e-learningů, webinářů, mobilního vzdělávání. Už samotná práce s počítačem a mobilem se posunula o několik úrovní výše. Avšak je velice těžké posoudit, zda tyto trendy zůstanou ve firmách i po skončení krize.



## **Praktická část**

### **4 Fortuna Entertainment Group N.V.**

#### **4.1 Základní informace o společnosti**

Fortuna Entertainment Group N.V. je největším provozovatelem kurzových sázek ve střední Evropě. Původem je pouze českou společností, která byla založena roku 1990 v Praze a nesla název Fortuna sázková kancelář a.s. V roce 2005 firmu odkoupila investiční skupina Penta. Postupem času se Fortuna rozrostla v holding, který v současnosti operuje v pěti zemích – v Česku, na Slovensku, v Polsku, Rumunsku a Chorvatsku – a zaměstnává více než 7000 lidí.

Hlavní výdělečnou činností společnosti Fortuny Entertainment Group je kurzové sázení, které spočívá v tom, že si zákazník může vsadit určitou částku na pobočce či pomocí mobilní aplikace. Vedle kurzového sázení, také společnost provozuje on-line kasino a hraní loterie nebo virtuálních her.

Společnost je také partnerem sportovní klubů, a to především fotbalových, a podílí se na jejich sponzoringu. Vedle toho také podporuje lidi s postižením.

V tomto ohledu bych rád zmínil misi a vizi společnosti:

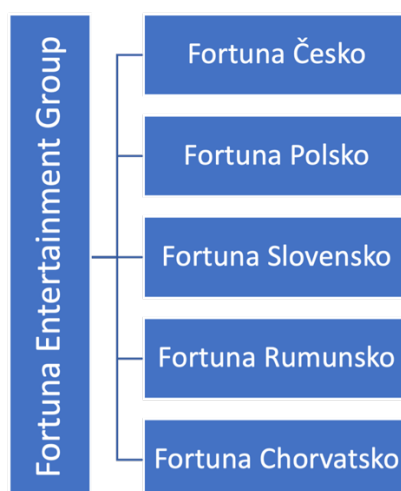
- Společnost chce přinášet zábavu zákazníkům, kteří mají rádi sport, sledují ho a provozují ho a zároveň sází na své oblíbené týmy (mise).
- Upevňování pozice lídra na poli střední Evropy v kurzovém sázení. Úsilí a prostředky vkládat inovaci produktům a být hlavním hybatelem trhu (vize).

## 4.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Fortuna Entertainment Group N.V. je členěna na šest entit, na Fortuny v jednotlivých pěti zemích (viz níže) a na centrálu, která je brána jako země a ve které jsem vykonával povinnou praxi.

Celou společnost tedy řídí generální ředitel – CEO, pod kterého spadají jednotliví ředitelé konkrétních zemí a manažeři. Fortuna Entertainment Group N.V. jakožto centrální kancelář nemá retail – žádné obchodní pobočky a maloobchody. Jejím úkolem je řídit jednotlivé Fortuny v zemích, které mají retail ve formě poboček a Fortunek v jednotlivých regionech a krajích a svou vlastní centrální kancelář. V České republice jich můžeme najít okolo 400.

- Pobočka – objekt, který slouží ke zprostředkovávání a uzavírání kurzového sazení či loterie nebo k vyplácení či vložení peněz do hry. Pobočky jsou vždy vlastněny společností Fortuna Entertainment Group N.V. Nacházejí se nejčastěji na místech v metru nebo poblíž obchodních center.
- Fortunka – jedná se o franšizu, tedy objekt, který je pronajímán společností Fortuna Entertainment Group N.V. Majitel objektu, např. restaurace, je na počátku proškolen, jak obsluhovat kasu, počítač apod., a je mu předán manuál vypracovaný vzdělávacími trenéry poboček, podle kterého se pak řídí.

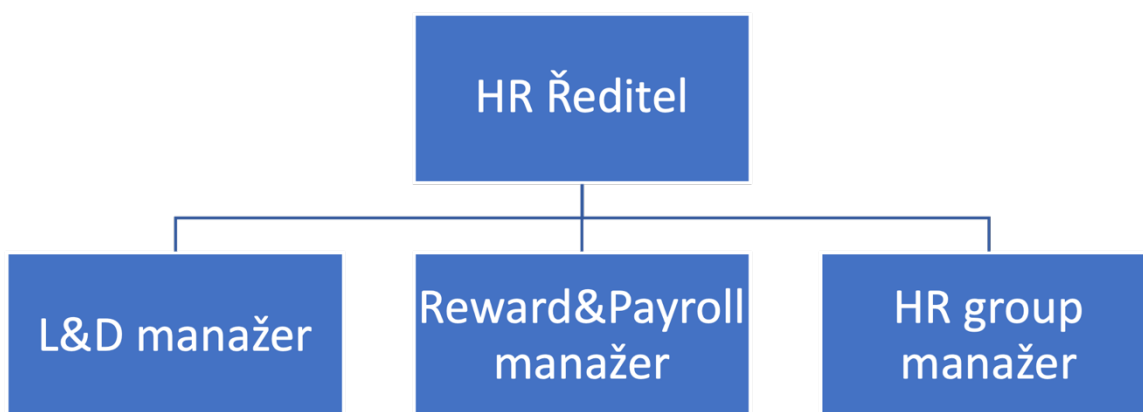


**Obrázek 2 - Organizační struktura**  
(Vlastní práce, 2021)

### 4.2.1 Organizační struktura personálního oddělení

V čele personálního oddělení Fortuny Entertainment Group N.V. je HR ředitel, který je součástí nejvyššího vedení společnosti neboli boardu. Přímě podřízeni personálnímu řediteli jsou tři manažeři, kteří mají na starost tři různá oddělení lidských zdrojů. Oddělení L&D má na starost veškeré vzdělávání společnosti – zde jsem absolvoval svou odbornou praxi. Reward&Payroll, jak je již patrné z názvu, je útvar, do kterého spadá účetnictví a analýzy vyhodnocování odvedené práce. V neposlední řadě je nutné zmínit HR group manažera, pod kterého spadá nábor zaměstnanců a lidé, kteří se ve společnosti starají o spokojenost pracovníků. Celkový počet zaměstnanců, kteří spadají přímo do personálního oddělení, je 30.

Velmi důležité je zmínit, že ostatní HR manažeři v jednotlivých zemích nejsou podřízeni HR řediteli centrály, ale CEO dané země.



**Obrázek 3 - Hierarchie personálního oddělení**  
(Vlastní práce, 2021)

## **5 Empirický výzkum**

V Empirické části své práce se zabývám analýzou vzdělávacích programů organizace Fortuna Entertainment Group N.V. Účelem je prozkoumat a popsat vzdělávací modely a následně navrhnout řešení, jak optimalizovat stávající systém vzdělávání, a navrhnout nové změny v již zaběhlém systému.

### **Provedená metodika**

Byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, pomocí rozhovoru se třemi respondenty. Motivací byla především povinná praxe ve společnosti Fortuna Entertainment Group N.V., během které jsem mohl vzdělávání analyzovat a být jeho součástí. Dalším důvodem je skutečnost, že oddělení, které má na starost vzdělávání zaměstnanců a do kterého jsem spadal, má malý počet pracovníků, takže by výsledky kvantitativního výzkumu byly poněkud zkreslené, a proto jsem vybral právě kvalitativní výzkum.

### **Cíle výzkumu**

- 1) Analyzovat systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Fortuna Entertainment Group N.V.
- 2) Dle analýzy navrhnout optimalizaci stávajících procesů vzdělávání.

### **Hypotéza**

Vzdělávání zaměstnanců je soustavný a opakující se proces, který je potřeba inovovat a zdokonalovat.

**Tabulka 1 - Výzkumný vzorek (respondenti)**  
 (Vlastní tvorba, 2021)

<b>Respondent</b>	<b>Pozice</b>	<b>Věk</b>
<b>Respondent A</b>	<b>Group Senior L&amp;D Specialist</b>	36 let
<b>Respondent B</b>	<b>Group Head of L&amp;D – manažer,</b> v jeho kompetenci je celý útvar L&D	37 let
<b>Respondent C</b>	<b>Trenér pobočkové sítě – má na</b> starost vzdělávání pracovníků na pobočkách	30 let

## 5.1 Proces vzdělávání

*„Jak funguje proces vzdělávání ve vaší společnosti?“*

*Respondent A (viz tabulka 1)*

Proces vzdělávání ve společnosti Fortuna Entertainment Group N.V. začíná již nástupním procesem. První, uvítací a zároveň vzdělávací přednáška se koná ve skupině a nazývá se „welcome day“. Cílem tohoto semináře je předání informací ohledně společnosti: představení managementu, kdo jsou partneři společnosti, co je pro organizaci klíčové, a podání informací o byznysu. Následuje přebírání elektrotechniky, během kterého je nováčkům vysvětleno, jak fungují tiskárny, sdílené disky apod.

Následuje fáze povinného školení, kterého se musí účastnit každý zaměstnanec, do tohoto školení spadá: požární školení, první pomoc, GDPR a bezpečnostní instruktáž, tato školení jsou prováděna pomocí e-learningu. Poté probíhá již individuální vzdělávání, kdy je každý průběžně vzděláván pomocí e-learningu a pomocí metod "on the job".

*„Jak se společnost staví k tomu, aby byli zaměstnanci dostatečně vzdělávání, co se týká jazykových dovedností?“*

*Vlastní dotaz*

*Společnost netrvá na povinných kurzech angličtiny pro své zaměstnance, ale nabízí je dobrovolně a svým zaměstnancům na kurzy pouze přispívá.*

*Respondent A (viz tabulka 1)*

Fortuna Entertainment Group N.V. své cíle v oblasti vzdělávání odvíjí od strategických iniciativ. Ty jsou pro společnost vždy stanoveny na dobu pěti let a prolínají se napříč všemi entitami. Na jejich základě a po diskusi managementu a manažera odpovědného za vzdělávání, tedy L&D manažera (viz tabulka výše), jsou určeny cíle na každý rok – čeho chce společnost dosáhnout.

*„Jaké cíle si společnost stanovila poslední roky?“*

*Vlastní dotaz*

V posledních letech bylo jedním z cílů posílit digitální kompetenci. Po stanovení hlavního cíle pro daný rok jsou učiněny důležité kroky k tomu, aby došlo k 80% proškolení organizace. Jsou poptány vhodné e-learningy, jsou uspořádány tréninky zvláště pro manažery a pro zaměstnance.

### **5.1.1 Výchova talentů**

*„Jak probíhá výchova talentů, na základě, čeho je vybíráte?“*

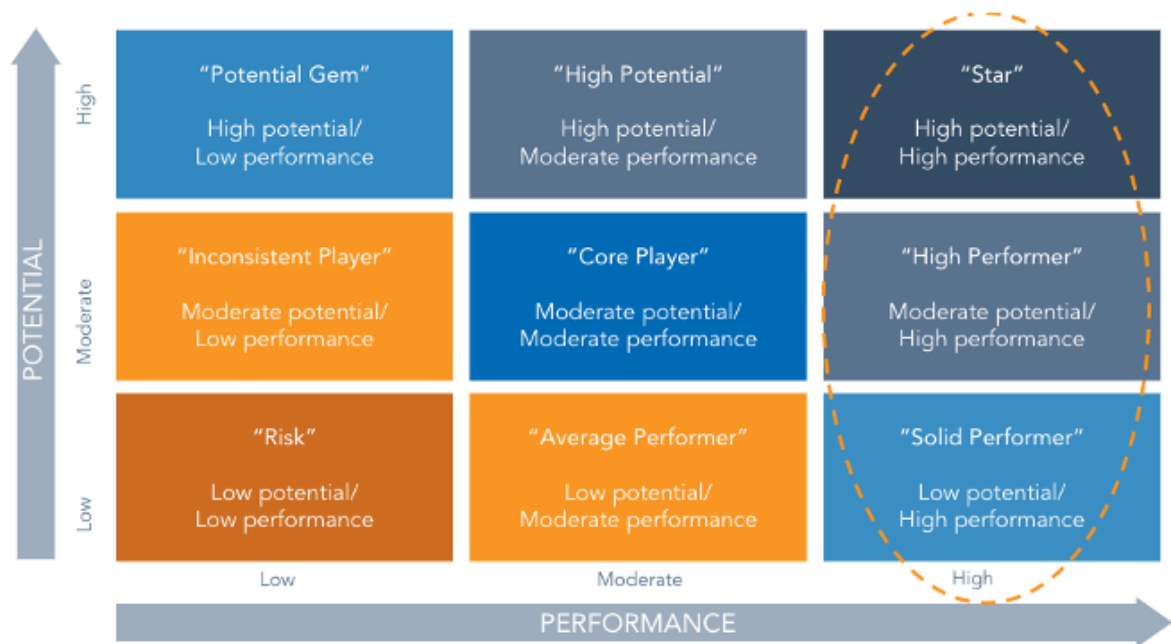
*Respondent B (viz tabulka 1)*

Výchova talentů je velmi úzce spojena s výkonným managementem. Ve společnosti si každý zaměstnanec nastavuje roční cíle, kterých musí dosáhnout. Ty jsou mu následně schváleny jeho vedoucím a po roce dochází k jejich vyhodnocení. Na tomto základě se stanoví výkonnost daného pracovníka a ta se následně porovnává s potenciálem daného člověka. K tomu slouží mind blocker performance and potential matrix. Jedná se o tabulku (viz níže), která se skládá z devíti boxů. V tabulce jsou dvě osy, první osa náleží výkonnosti a druhá potenciálu.

*Pracovník je na základě svých výkonností zařazen do tabulky. Čím je v tabulce více vpravo, tím více je pro společnost cenný. Zároveň to také znamená, že má vysoký výkon a vysoký potenciál – slovem potenciál je v této souvislosti myšleno např. to, že člověk má schopnost řídit týmy s větším počtem lidí nebo převzít větší zodpovědnost či důležitější projekt.*

*Respondent B (přímá citace).*

Velmi podstatné je, aby bylo na vzdělávané osobě vidět, že má schopnosti a předpoklady do budoucna růst a má o to sama zájem. To poté vede například k posunu na vyšší či jinou pozici. Z této matice jsou potom vybrány tři pozice: talent, profesionál, lídr – nacházejí se v pravém horním rohu tabulky. Lidé, kteří se ocitnou v této sekci, jsou považováni za talenty a společnost počítá s tím, že budou v budoucnu profesně růst.



**Obrázek 4 - Tabulka výkoností pracovníků**  
(Phillippi, 2017)

*„Jak identifikujete klíčové pozice, které je potřeba vzdělávat?“*

*Respondent B (viz tabulka 1)*

Klíčovými pozicemi jsou všechny pozice B-1<sup>1</sup>. Plánované nástupnictví znamená, že na tyto pozice jsou vždy připraveni nástupci za předpokladu, že by se někdo z manažerů rozhodl odejít nebo změnit zaměstnavatele. K identifikaci těchto successorů společnost pořádá pravidelné setkání nazvané roundtable, kde se sejde celé vedení a diskutuje se o tom, jaké mají talenti silné stránky, kde mají naopak mezery a v čem se můžou zlepšit. Na základě této debaty vzniká rozvojové doporučení včetně toho, zda půjde o rozvoj individuální cestou, nebo zda jim bude přiřazen mentor či kouč. Poté se taky pořádají různé skupinové workshopy a aktivity, aby se tito lidé navzájem poznali a naučili se vzájemně spolupracovat na projektech.

<sup>1</sup> B-1 je pojem board mínus jedna. Znamená tedy skupinu lidí ve společnosti, která je v hierarchické struktuře o úroveň níž než nejvyšší vedení společnosti.



## 5.1.2 Srovnání přístupu k manažerům a lidem na pobočkách

„Jak přistupuje organizace ke vzdělávání manažerů“

*Respondent A (viz tabulka 1)*

Přístup ke školení manažerů a lidí na pobočce je zcela odlišný. Manažeři mají školení rozdělené na základě úrovně hierarchie – čím vyšší pozici ve společnosti zastáváte, tím větší péče a vzdělání vám jsou poskytnuty. Každý manažer má od společnosti mentora, který mu pomáhá zlepšovat aktivity v dané oblasti, má taky pravidelná školení. Společnost pro manažery využívá speciální program zvaný leadership academy, během kterého dochází k neustálému vzdělávání v oblasti vedení lidí, k osvojování manažerských dovedností (viz níže).

„Jak vzděláváte pracovníky na pobočkách“

*Respondent C (viz tabulka 1)*

Lidé na pobočkách jsou vzděláváni v podstatě denně, jelikož během své práce neustále využívají intranet<sup>2</sup>, a jsou jim poskytovány informace ohledně novinek a změn. Každá entita Fortuny Entertainment Group N.V. má svého tréninkového manažera, pod kterého spadají trenéři poboček. Ti připravují vzdělávání pro pobočky.

„Nebylo by vhodnější pořádat školení v rámci krajů?“

*Vlastní dotaz*

„Bohužel ne, jelikož lidé na pobočkách většinou pracují na směny, a proto je pro ně obtížné někam dojíždět. Školení probíhají tedy přímo na jednotlivých pobočkách.“

*Respondent C (viz tabulka 1)*

---

<sup>2</sup> Intranet – počítačová síť stejné technologie jako internet, avšak privátní

Trenéři poboček se zaměřují především na vzdělávání nováčků, a to proto, že je větší potenciál je změnit a lépe je směřovat do budoucna, např. v porováním se stálými a déle zde pracujícími zaměstnanci.

Každý z nich si tedy ze začátku projde školením, které má na starost mentor proškolený od trenérů poboček. Ti se poslední den také účastní, aby si ověřili, jakým způsobem nováčci zvládnuli školení a jakou mají praxi s kasou. Následně jim je od trenéra poboček předána zpětná vazba, je jim sděleno na čem je důležité zapracovat a co dělat jinak, a tyto stejné informace jsou poskytnuty také oblastnímu manažerovi, který má na starost správu poboček v daném regionu.

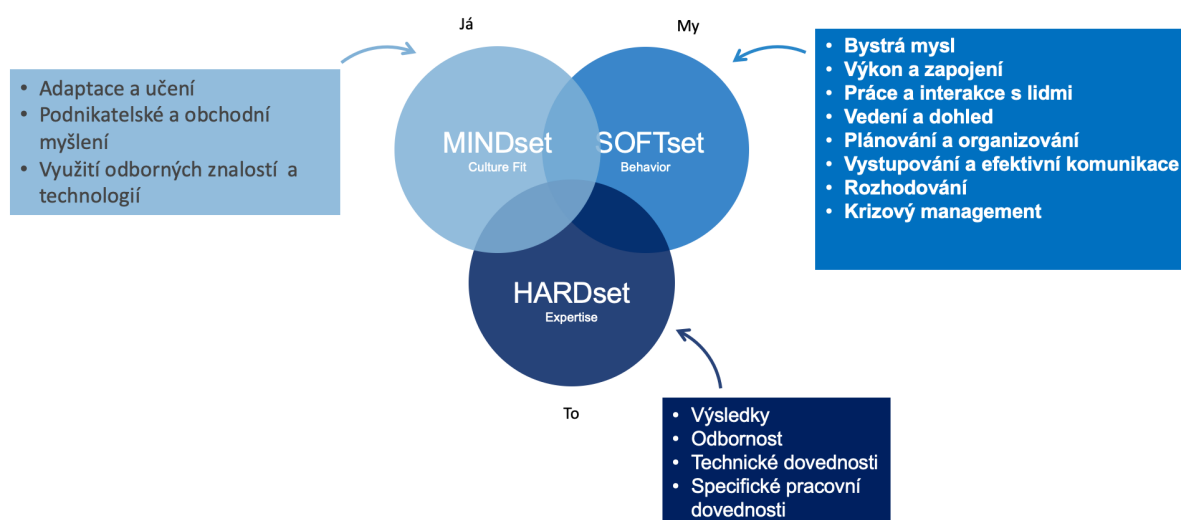
## 5.2 Vzdělávací modely Fortuna Entertainment Group N.V.

Podklady pro zpracování vzdělávacích modelů byly zpracovány na základě interních materiálů společnosti a respondentů A, B.

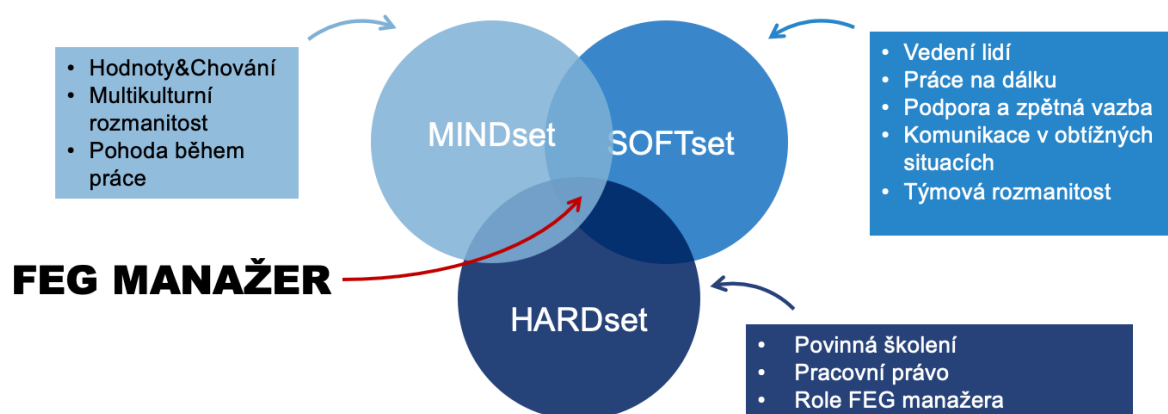
### 5.2.1 Kompetenční model

Společnost používá svůj vlastní kompetenční model vzdělávání, nazvaný FEG DNA. Tento model je rozdělený do tří hlavních oblastí, z nichž každá poskytuje určitá zaměření v oblasti vzdělávání:

- Main set (Já) – tato část modelu je zaměřena na lidské chování, hodnoty a schopnost zaměstnanců se začlenit do kolektivu.
- Soft set (My) – tato oblast se zabývá vlastnostmi a dovednostmi, které by měl mít každý člověk, který pro organizaci pracuje.
- Hard set (To) – je zaměřen na specifické zkušenosti, dovednosti a znalosti, jako je např. programování, angličtina a práce se systémy.



**Obrázek 5 - Kompetenční model FEG DNA určený pro nováčky**  
(FEG dokumenty, vlastní přepracování, 2021)



**Obrázek 6 - Kompetenční model FEG DNA určený pro manažery**  
(FEG dokumenty, vlastní přepracování, 2021)

### 5.2.2 Individuální rozvojový plán:

Individuální rozvojový plán je rozdělen na tři oblasti, každá oblast má procentuální zastoupení z pohledu rozvoje. Je určen pro každého zaměstnance společnosti.

70 % tvoří zkušenosti. – Touto oblastí rozvoje tráví zaměstnanec nejvíce času, získá nové zkušenosti a pozná nová prostředí. Patří sem:

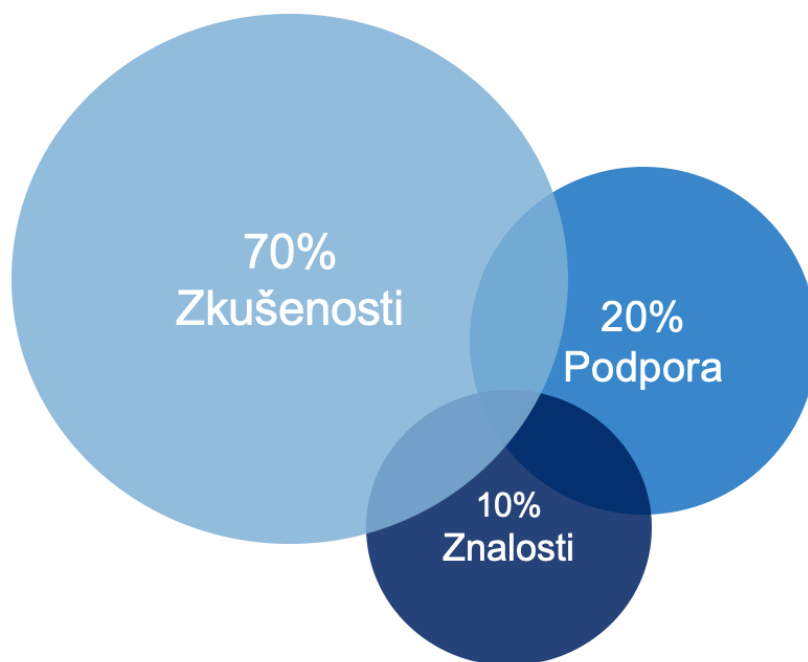
- věci, které jsou nové a nebyla možnost je dříve zkusit
- účast na projektech mimo kompetenci práce
- zkušenosti ze spolupráce s kolegy napříč oddělením

20 % tvoří podpora. – Jedná se o aktivity, které by měly zaměstnanci pomoci získat jistotu ohledně nových úkolů a rolí:

- mentorování
- koučování
- sponzoring
- 360 zpětná vazba, profilový dotazník

10 % tvoří znalosti. – Jedná se o znalosti, které každý může získat způsobem tradičního vzdělávání, jako je například čtení knih, sledování videí, sledování prezentací. Do této oblasti patří:

- semináře a kurzy
- e-learning
- samostudium



**Obrázek 7 - Individuální rozvojový plán**  
(FEG dokumenty, vlastní přepracování, 2021)

### 5.2.3 Leadership academy:

Jedná se o model určený pro manažery úrovně B-1. Společnost se tento model rozhodla vytvořit na základě zpětné vazby – diskuse s vedením společnosti. Cílem modelu je dosažení požadovaného vzdělání pro pracovníky, z čehož má profit i samotná společnost, jelikož si zásluhou svých zaměstnanců drží pozici lídra ve střední a východní Evropě. Leadership academy je rozdělena do tří úrovní, z nichž každá oblast je zaměřena na specifické vlastnosti, dovednosti a znalosti, které je potřeba proškolením získat.

1) První úroveň je určena převážně pro vůdce a vedoucí týmů.

- Řízení lidí. – Náplní tohoto kurzu je definovat rozdíl mezi vůdcem a šéfem. Naučit se, jak správně vést lidi v týmu, jak s nimi pracovat a jak zároveň najít správnou rovnováhu mezi motivací a výzvami. Důležitým bodem, který je nutné si osvojit, je pochopení, jak probíhá komunikace v týmu, jak kolegům či podřízeným poskytovat zpětnou vazbu.

2) Druhá úroveň je určena pro manažery a vedoucí týmů.

- Hodnoty a chování. – Na základě domácího úkolu prozkoumat své vlastní hodnoty, poté na semináři zjistit, jakým způsobem se formují, jakým způsobem je ovlivňovat, a pochopit propojení mezi hodnotami a chováním.
- Být nejlepší. – Dozvědět se, proč pracující využívají zastaralých procesů a dělají svoji práci rutinně, a na základě toho poté aplikovat vhodnou inovaci. Smyslem tohoto kurzu je naučit se kreativnímu myšlení a dozvědět se o sobě co nejvíce.
- Získat to nejlepší od ostatních. – Naučit se práci s kompetenčním modelem (já, my, to), jak ovlivňuje náš běžný život, pochopit výkonnostní tabulku a naučit se, jak pracovat s lidmi, kteří jsou na konkrétních místech na základě svého potenciálu a výkonů. Pochopit, jak se stát opravdovým vůdcem v reálných životních situacích a jak správně motivovat lidi k tomu, aby následovali svého vedoucího nebo manažera a byli s ním spokojeni.

- Efektivní práce. – Semináře, které umožní pochopit, jak funguje mozek s ohledem na časový management, které poukážou na slabiny a na to, jak být co nejvíce efektivní. Jsou organizovány workshopy, které mají pracovníky připravit na to, jak se vypořádat s velkým množstvím úkolů, a ukázat jim, jak stres ovlivňuje jejich produktivitu a čeho by se v mysli měli držet, aby si udrželi tempo dnešního světa.
- Týmová práce a emoční inteligence. – Náplní seminářů je pochopení týmové spolupráce, porozumění interakci s týmem a použití vhodných metod, které vedou ke zlepšení spolupráce. Pochopení, co je emoční inteligence, a zaměření se na její dvě hlavní stránky – empatii a vztahy.
- Změnový management. – Během přednášek je zaměstnancům ukázáno, jaké jsou nejčastější chyby, proč většinou dochází během změn k neúspěchům a jak se těmto problémům vyhnout. Během druhé části kurzu jsou vysvětleny různé modely, např. Lewinův třífázový model, a následně je vysvětleno, jak jej aplikovat v praxi.
- Osobní integrita. – Obsahem kurzu je vymezení slova osobní integrita a zároveň proškolení, jak správně ovlivňovat lidi kolem sebe, jak důležité je být upřímný a jak udržet rovnováhu mezi prací a životem.
- Situační vedení lidí. – Cílem setkání je naučit se, jak se vyvíjet ve vztahu k lidem, jak je správně vést, pochopit situaci, kdy prvnímu trvá úkol delší dobu a druhému kratší, učit se, jak vést lidi k odpovědnosti, aby jednodušeji zvládali své úkoly.
- Výkonnostní koučování. – Cílem semináře je pomocí praktických cvičení popsat rozdíl mezi mentoringem a koučingem.

### 3) Třetí úroveň je určena pro absolventy druhé úrovně.

- Hraní živých rolí. – Nejdříve je uspořádána událost v cizím prostředí a každému zúčastněnému je předána osnova s jeho rolí, která je propojena v celkovém scénáři s ostatními. Smyslem je provést každého skrz stresové prostředí a dosáhnout uvědomění si, jaké to je být manažerem nebo lídrem, a využít získaných dovedností z předešlých leadership academy seminářů v praxi.

## **5.3 Návrh na optimalizaci**

### **Provedená analýza**

Analýza byla provedena na základě rozhovorů s kolegy z oddělení L&D ze společnosti Fortuna Entertainment Group N.V. Výhodou mé analýzy je, že jsem ve společnosti vykonával odbornou praxi a již předtím asi dva roky zde pracoval jako brigádník. Tým, se kterým jsem pracoval, má na starost plánování a vzdělávání zaměstnanců, zároveň se také podílí na realizaci a implementaci nových nástrojů a procesů. Osloven byl také trenér pobočky.

### **SWOT analýza**

Pro optimalizaci stávajících vzdělávacích procesů jsem se rozhodl použít analýzu SWOT. Jedná se o analýzu, která nám pomáhá prozkoumat silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a ohrožení. Je velice známá a oblíbená, a to především pro jednoduchost použití a velmi přehledný výstup dat. SWOT je iniciálová zkratka vytvořená ze čtyř slov: Strengths (S) označuje silné stránky, popisované v analýze, weaknesses (W) slabé stránky. Opportunities (O) jsou příležitosti a threats (T) hrozby. Důležité je zmínit, že analýza silných a slabých stránek se zaměřuje převážně na vnitřní prostředí organizace, tím pádem analýza příležitostí a hrozeb se soustředí na externí prostředí. Analýza tedy slouží především ke zhodnocení vlastní situace a následně k vytvoření návrhů na optimalizaci již zaběhlých procesů.



**Tabulka 2 - SWOT analýza vzdělávacího systému**  
(Vlastní zpracování, 2021)

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánované nástupnictví</li> <li>• Vlastní trenéři pro pobočkovou síť</li> <li>• Provázanost napříč entitami</li> <li>• Dobře zpracované programy pro vzdělávání manažerů</li> <li>• 360 zpětná vazba pro interní použití</li> <li>• Zavedené IDP<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální zaměření na tréninky „on the job“</li> <li>• Minimální použití e-learningu na pobočkách</li> <li>• Nepovinné jazykové vzdělávání</li> <li>• Leadership academy není postavená na kompetenčním modelu</li> <li>• Ucelený nástup nováčků</li> </ul>
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Použití mikrolearningu</li> <li>• Posun v oblasti vzdělávání pomocí digitalizace</li> <li>• Leasing experience platforma v rámci již zaběhlého softwaru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezení prezenčního docházení z důvodu pandemie</li> <li>• Hybridní model fungování firmy</li> </ul>

<sup>3</sup> IDP – osobní rozvojový plán (např. odborná školení, konference, manažerské kurzy)

Závěrem bych rád představil návrhy, na základě provedené analýzy a rozhovorů.

### **Návrh optimalizace:**

- Nástup nových zaměstnanců provázat s buddy programem: Bezprostředně po nástupu přidělit novým pracovníkům osobu, na kterou se budou moci kdykoliv obrátit a která jim bude pomáhat v rychlé orientaci ve společnosti. Osoba zvaná „buddy“ jim bude k dispozici na dobu prvního měsíce po nástupu a bude určena buď jednotlivcům, nebo skupině, s ohledem na jejich postavení ve společnosti.
- Do leadership academy programu doplnit povinné jazykové kurzy angličtiny: Kurzy by měly být povinné pro všechny manažery a také pro zaměstnance, pro které je angličtina nezbytně nutná k vykonávání pracovní povinností. V současném světě je umění dvou jazyků považováno za standard, který je nutný pro úspěšný chod organizace, obzvláště v případě, kdy se jedná o společnost, která působí ve více zemích.
- Rozšířit digitalizaci na pobočkách: Dle kvalitativního výzkumu je školení na pobočkách zbytečně nákladné, jelikož trenéři musejí neustále kontrolovat proškoleného mentora, zda svou práci plní dobře, a musejí dojíždět na pobočky. V tomto případě by pomohlo dělat věci co nejvíce elektronicky, vytvořit informační databázi, která by byla zaměstnancům na pobočkách neustále k dispozici a do které by se nahrávaly již předem připravené e-learningy se vším, co je pro pracovníky na pobočkách nutné.
- Upravit vzdělávání v oblasti modelů na distanční formu: Model je zaměřený především na prezenční docházení. Po pandemii koronaviru je ale jasné, že existuje řada pozic, jež nevyžadují prezenční docházení do zaměstnání. Na základě této zkušenosti by se mělo uvažovat o předělání modelů i pro zaměstnance, kteří budou pracovat z domova, aby měli také možnost se vzdělávat. Je třeba se více zaměřit na tvorbu mikrolearningu a e-learningu.

- Rozšíření leadership akademie na úroveň manažerů: Leadership akademie je ve společnosti stanovena pouze pro manažery na úrovni B-1. Bylo by vhodné ji umožnit všem manažerům společnosti. To bude mít sice negativní dopad na finanční náročnost, avšak v organizaci bude více proškolených manažerů.
- Rozvoj manažerů: Bylo by vhodné, aby každý manažer ve společnosti měl vlastního mentora, nejlépe svého nadřízeného. Společnost to má v současné době nastaveno pouze pro manažery B-1, tudíž by bylo optimální, aby docházelo k předávání informací i na nižších úrovních hierarchie.
- Propojení leadership academy s kompetenčním modelem – jednotlivé body v kompetenčních modelech více provázat s leadership academy.

## Závěr

Vzdělávání zaměstnanců v organizacích je velmi důležité téma, a to především pro organizace, které se neustále snaží udržet konkurenceschopnost. Lidský kapitál jim k tomu dopomáhá, a proto je nutné investovat do rozvoje pracovníků. Výhodou jsou poté lepší pracovní výkony. Jedná se o oblast, která spadá do personalistiky, konkrétněji do oblasti řízení lidských zdrojů.

V teoretické části své bakalářské práce se zabývám základními definicemi v oblasti řízení lidských zdrojů. Vymezuji, jaké jsou lidské zdroje a co to vůbec je. V dalších kapitolách popisuji, identifikuji a analyzuji vzdělávací potřeby. Snažím se popsat, jak funguje plánování a realizace vzdělávacího procesu. Zabývám se jednotlivými metodami. V poslední kapitole vyhodnocuji procesy a současné vzdělávací trendy.

Praktická část obsahuje převážně rozhovory se zaměstnanci společnosti Fortuna Entertainment Group N.V. Na základě těchto rozhovorů jsem zpracoval organizační strukturu firmy a popsal současné vzdělávací procesy ve firmě. Zaměstnancům jsem pokládal různé otázky: co to je výchova talentů, jak funguje tabulka výkonností pracovníků, jak probíhá školení zaměstnanců na pobočce – a snažil jsem se pochopit, jak tyto věci fungují z pohledu lidí, kteří se vzdělávání ve firmě zabývají dlouhodobě a do hloubky.

Co se týká optimalizace, doporučil bych především držet krok s digitalizací a více apelovat na jazykové dovednosti zaměstnanců. Motivaci by zajistilo převedení některých e-learningových kurzů do angličtiny. Přístupné tak budou pouze zaměstnancům, kteří se chtějí aktivně vzdělávat i v rámci jazykových kurzů.

Vzdělávání zaměstnanců je sofistikovaná a komplexní disciplína, která vyžaduje jak vysokou míru profesionality a správně zvolenou metodiku, tak především silnou vůli učit se novým věcem. Proto je důležité zaměstnance stále motivovat a podporovat v jejich vlastní seberealizaci. Spokojený zaměstnanec má zájem o to, aby firma prosperovala, snaží se být užitečný a učit se novým věcem. Pokud je spokojený zaměstnanec, je spokojená firma.

## Seznam literatury

### Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů, 13 vydání. Praha, Grada 2015, ISBN: 978-80-247-5258-7.

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

BARTAK J. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích, UJAK Praha 2015, ISBN: 978-80-7452-113-3.

BARTOŇOVÁ H. Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků, Praha, Grada 2010, ISBN: 978-80-247-2914-5.

HRONÍK F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Praha, Grada 2012, ISBN: 978-80-247-1457-8.

KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů, Praha Management Press, sro. 2007, ISBN: 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK J. Andragogická didaktika – Řízení vzdělávacího procesu, Praha, Wolters Kluwer ČR 2011, ISBN: 978-80-7357-581-6.

MUŽÍK J. Profesionální vzdělávání dospělých, Praha, Wolters – Kluwer, 2012, ISBN: 978-80-7357-738-4.

VEBER J. A KOL., Management – Základy moderní manažerské přístupy, vykonnost a prosperita, Praha, Management Press, sro. 2009, ISBN: 978-80-7261-200-0.

VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců – 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha, Grada 2011, ISBN: 978-80-247-3651-8.

## Elektronické zdroje

JANIŠOVÁ. D, 2014, BussinesInfo.cz – Velká kniha o řízení firmy [on-line]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>

Autor a datum neznámý, Monster.cz - Mentoring, koučing a další metody firemního vzdělávání [on-line]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/mentoring-koucink-metody-firemniho-vzdelavani>

RetailNews, 2020, Koronavirus mění trendy ve firemním vzdělávání [on-line]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2020/05/25/koronavirus-meni-trendy-ve-firemnim-vzdelavani/>

PHILLIPPI. M, 2017, Using the Performance Values Matrix Alongside a 9 – Box Grid [on-line]. Dostupné z: <https://performanceculture.com/9-box-grid-performance-values-matrix/>

E-learning, datum neznámý, Vše o e-learning [on-line]. Dostupné z: <https://www.e-learn.cz/e-learning.html#blended-learning>

Altaxo, 2019, Pracovní porady – typy porad [on-line]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/pracovni-porady-typy-porad>

Managementmania, 2017, Asistování (Assisting) [on-line]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/asistovani>

Altaxo, 2019, Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost [on-line]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

Managementmania, 2016, Outdoor training [on-line]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outdoor-training>

FEG, 2019, Údaje o společnosti [on-line]. Dostupné z: [https://www.fortunagroup.eu/cz/o\\_fortuna\\_group/strategie\\_a\\_hodnoty/index.html](https://www.fortunagroup.eu/cz/o_fortuna_group/strategie_a_hodnoty/index.html)

## Seznam obrázků a tabulek

### Obrázky

Obrázek 1 - Prvky procesu realizace vzdělávání .....	15
Obrázek 2 - Organizační struktura .....	25
Obrázek 3 - Hierarchie personálního oddělení .....	26
Obrázek 4 - Tabulka výkoností pracovníků .....	31
Obrázek 5 - Kompetenční model FEG DNA určený pro nováčky .....	34
Obrázek 6 - Kompetenční model FEG DNA určený pro manažery.....	35
Obrázek 7 - Individuální rozvojový plán .....	36

### Tabulky

Tabulka 1 - Výzkumný vzorek (respondenti).....	28
Tabulka 2 - SWOT analýza vzdělávacího systému.....	40

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Dominik Brychta		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Vzdělávání zaměstnanců v organizaci Fortuna Entertainment Group N.V.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Ludmila Šmejkalová		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	49		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	7		
<b>POČET TABULEK</b>	2		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Má bakalářská práce zkoumá firemní vzdělávání společnosti Fortuna Entertainment Group. V teoretické práci se zaměřuji především na vymezení pojmu vzdělávání z pohledu lidských zdrojů, následně na proces, metody a vyhodnocení vzdělávání v organizaci. Praktická část mé práce je zaměřena na představení organizace Fortuna Entertainment Group N.V. a popsání vzdělávacích metod, které společnost používá. Bakalářská práce také obsahuje kvalitativní výzkum, na základě, kterého je navržena optimalizace vzdělávání.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Vzdělávání zaměstnanců, podnikové vzdělávání, školení, Fortuna Entertainment Group N.V.		



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Dominik Brychta</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R190 Business Administration and Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Employee education at organization Fortuna Entertainment Group N.V.</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Mgr. Ludmila Šmejkalová</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ - Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2021</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>49</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>7</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>2</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>0</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>My bachelor thesis is focused on employee education in the organization Fortuna Entertainment Group. In the theoretical part, I am mainly focused on defining the concept of education from the perspective of human resources, followed by processes, methods, and evaluation of education in an organization. The practical part of my thesis is focused on the introduction of the organization Fortuna Entertainment Group N.V., and a description of the method which has been used by the company. The Bachelor thesis also contains qualitative research, on which the optimization is proposed.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>Employee education, corporate education, training course, Fortuna Entertainment Group N.V.</b>		